

Library Management  
por  
Analía Vecchi Pomphile

Tesina presentada para la defensa y aprobación  
del  
Curso de Post-Grado

Management Estratégico

Universidad de Belgrano  
2/12/6

Aprobada  
por el  
Director del Curso

Programa Autorizado  
de Capacitación  
Fecha  
Ciclo 2006

Universidad de Belgrano

## Introducción

Library Management  
por Analía Vecchi Pomphile

Director del Curso :  
Lic. Fernando Cerutti:

Ayud. de Cátedra  
Lic. Mariano Morressi

Departamento de Post – Grado

## Resumen

Se hace un seguimiento de lo acontecido en el mundo a partir de los avances tecnológicos y específicamente en las unidades de información. Se establecen las comparaciones entre las previsiones efectuadas por especialistas de la información hace casi dos décadas de lo que ocurriría en las bibliotecas del año 2000 y lo que sucede a los centros de información hoy día. Se establecen los nuevos enfoques empresariales a aplicar en el contexto de las estructuras existentes y se determinan los nuevos paradigmas donde se focaliza al cliente como centro de atención y al valor agregado de los productos que ofrecen los servicios de información en las bibliotecas del futuro. Caso Biblioteca y Centro de Documentación Facultad Regional Bahía Blanca. Universidad Tecnológica Nacional.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |     |
|--|-----|
| Prefacio.....  | iii |
| .....  | vi  |
| Figuras.....   | 3   |
| Agradecimientos .....  | 4i  |
| Glosario.....  | 5   |
| <b>Capítulo I</b> : Introducción.....  | 6   |
| <b>Capítulo II</b> : El Propósito .....  | 12  |
| Propósito del Trabajo Planteo del Problema. Presentación de Hipótesis .....  |     |
| <b>Capítulo III</b> : Competitividad .En qué somos competitivos. Etapas para generar competitividad ....   | 14  |
| Diagnóstico de situación. Herramientas de Management. Objetivos .  |     |
| Problemas ¿Qué cambiamos? ¿Qué necesitamos cambiar? Mejoras Efectuadas. Reciclaje de Puestos.  |     |
| Selección de Personal División del Trabajo. Manual de Inducción. Resultados. Misión. Visión.   |     |
| Organigrama. Crai. Repaso del capítulo.  |     |
| Complemento. Paper de aplicación “Relaciones Laborales con sindicatos y gremios laborales. Retos y oportunidades gremiales. Estrategia de trabajo desde el Area Manager .....  |     |
| <b>Capítulo IV</b> : Incursiones de Liderazgo. Aplicación a caso “Library Management”  |     |
| Constructivismo personal aplicado .....  | 15  |
| <b>Capítulo V</b> : Recursos y servicios de suministros de información existentes.....   | 23  |
| Diagnóstico de situación. Herramientas de Management . Algunos Avances de Gestión. Creación del Centro de Documentación. Propuesta de manager. evaluación de recursos factibles de incorporar. Estrategia. Plan de acción (gles.). Plan de acción Area Procesos Técnicos. Generación de Ventajas Competitivas. Análisis de cada logro a los conocimientos y significancias de Management Estratégicos. Prueba piloto de complemento de servicios existentes. Evolución. Repaso. Paper’s y documentos relacionados a Herramientas de Library Management . Enfoques de la Administración aplicados a la gestión..... |     |
| <b>Capítulo VI</b> : Análisis de negocios. Matriz BCG. Grilla actitudinal de la demanda. ....  | 76  |
| Cono de liderazgo. Brainstorming de negocios . Mejora de negocios actuales. Nuevos negocios . Futuros negocios. Ejs. de Proyectos Locales en ejecución. Gerencia de Información. Tendencias del Mercado de Información. Conclusión. Comprobación de Hipótesis. Palabras Finales.   |     |
| <b>Bibliografía</b> : .....  | 101 |

## LISTA DE FIGURAS

| <i>Número</i>  | <i>Página</i> |
|--|---------------|
| 1. Organigrama Biblioteca “Prof. Ing. Duillo Marchesi” .....   | 3             |
| 2. Futuro Organigrama “Crai” .....                             | 4             |
| 3. Estrategia.....   | 31            |
| 4. Prueba Piloto de Extensión de Servicios Referenciales ..... | 35            |
| 5. Evolución del Servicio.....                                 | 35            |
| 6. Análisis de Negocio Matriz BCG .....                        | 77            |
| 7. Grilla Actitudinal de la demanda. Cono de Liderazgo.....    | 78            |
| 8. ....  |               |
| 9. ....  |               |

## AGRADECIMIENTOS

El autor desea expresar su agradecimiento más sincero a los docentes del Management Estratégico “Fernando y Mariano” al resto del equipo docente a cargo de ésta valiosa capacitación, a mi esposo Luis por su comprensión y apoyo en restarle tiempo a nuestra relación, a Dios fuente permanente de guía e inspiración cotidiana.

## GLOSARIO

**C@rpc:** Catálogo regional de publicaciones científicas

**Coneau :** Comisión Nacional de Educación Universitaria

**Core Competente:** Competencia Esencial. Conjunto de Capacidades y Tecnologías

**CRAI :** Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación

**Empowerment :** Potenciación o empoderamiento, y se basa en capacitar para delegar poder y otorgarles autoridad para generarles el sentimiento de ser dueños de su trabajo

**FRBB :** Facultad Regional Bahía Blanca

**Loops:** (son procesos (o flujos de influencia) en los que las variables están organizadas en círculos de causa-efecto (son recíprocos, es decir que toda influencia es causa y efecto).

**Loops Generativos o Reforzadores :** son los que tras un cambio se generan más cambios aún, acelerando el crecimiento (o decrecimiento). Son los motores del crecimiento, en una situación donde las cosas crecen (para bien o mal).

**Library Management :** Gestión Bibliotecaria

**OPAC** (Online Public Access Catalog)

**Outlet :** Monomarca

**Outsourcer :** Terciarización. Contrato externo para cubrir necesidades o habilidades que tienen otros profesionales ajenos a la Institución que solicita sus servicios (Versión Libre)

**Paradigmas:** (1) Normativas, leyes, procedimientos, que se imponen a través del tiempo, como nuevos modelos llamados paradigmas. (versión libre)

**Paradigmas:** (2) Es un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que establece o define límites, e indica cómo comportarse dentro de los límites para tener éxito (Joel A. Barrer)

**UI :** Unidad de Información

**UTN :** Universidad Tecnológica Nacional

**UNICEN:** Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires

**Ventaja Competitiva :** Virtudes, atractores que se generan a partir de negocios rentables diferenciadores de la competencia, son los puntos fuertes de la empresa, que permite obtener el posicionamiento esperado en la mente del cliente (versión libre)

## Capítulo 1

### Introducción

“HACIENDO HISTORIA .....

Y PROYECTANDONOS HACIA EL FUTURO DE LAS UNIDADES DE INFORMACION

“El cambio se acelera cada vez más. Antes de que la empresa termine de adaptarse a un cambio, se ve golpeada por varios más. Vivimos en un período de constante transición y la vida útil de nuestras soluciones es cada vez más corta. Lo que funciona, pasa a ser historia en un momento” (1). ¿De dónde proviene este cambio? Son las personas las que crean el cambio. Es suficiente con ver lo que está ocurriendo con la población de la Madre Tierra.

Los seres humanos han existido ya por unos seis o siete millones de años. Se requirió todo ese tiempo para que la población mundial alcanzara 5.300 millones de personas. Sin embargo, las predicciones indican que sólo se requerirán unos 50 años para que la tierra cuente con otros 5.300 millones de personas. Si son los seres humanos quienes crean el cambio – y es evidente que lo son – debemos esperar entonces un acelerado incremento en la velocidad del cambio a medida que la población se duplica en las próximas décadas.

Este creciente conglomerado de personas viene equipado con otra fuente de cambio: la tecnología. Se trata, además, de una tecnología que se autoalimenta. Hagamos un repaso de lo que ocurre en el campo de la ciencia, los inventos y de la tecnología en general.

Se dice que más del 80% de nuestros inventos tecnológicos se han producido apenas a partir del año 1900. Se predice que durante los últimos años del siglo XX veríamos la misma cantidad de cambio tecnológico que se produjo durante los primeros 85 años de este siglo. No se debe pensar en el cambio tecnológico como algo que simplemente se va sumando, hay que pensar en él como algo que se multiplica día tras día.

Otra fuente de cambio es el conocimiento. La cantidad de información disponible, se duplica cada cinco años.

Más personas, más herramientas, más conocimiento. Y éste es el punto final.. Pero esto no es todo, el futuro promete muchos más cambios de los que hemos

experimentado y se producirán en forma cada vez más acelerada. El interrogante está en saber si le daremos permiso de cambiar a nuestra cultura de tal manera que la empresa, en nuestro caso la -empresa de la información- pueda sobrevivir en un mundo con un desarrollo histórico acelerado.

El cambio no tiene conciencia. No tiene preferencias. No toma prisioneros. Y el cambio destruye inmisericordemente las empresas cuyas culturas no se adaptan. La prisa debe convertirse en el estilo normal. La competencia se mueve demasiado rápido. Los mercados cambian, la tecnología avanza en forma desbocada. El mundo lo quiere todo al instante. ¿El resultado? Lo bueno se torna malo en un abrir y cerrar de ojos. Y el nivel de desempeño que hoy nos puede calificar como ganadores, puede convertirlo mañana en algo que “ha sido”.

Prittchet, en su obra sobre cambio cultural, cita a una expresión de Yogi Berra: “¡Si llega a una encrucijada en el camino, tómela!” Vayamos entonces a nuestro punto de interés: ‘Las unidades de información y el futuro’ ” y eso abordamos al estudiar los nuevos paradigmas de los sistemas de información.” (1)

Las profecías de los expertos que para el año 2000, pronosticaban un sistema generalizado de información electrónica hoy en día son un hecho.

Robert C Schank (2) –experto en inteligencia artificial- decía que el mejor provecho que se le puede sacar a un ordenador personal es el de la biblioteca electrónica. ¿Cómo consultar bibliotecas extranjeras desde nuestro domicilio, como hacer para recuperar información contenida en las bases de datos del mundo? Las respuestas estarán dadas por el tipo de enfoque que le demos a nuestras unidades de información.

Dice Nuria Amat, (3) en La Biblioteca Electrónica: “ La automatización de la información está íntimamente ligada a las Ciencias de la documentación. Sin la aparición de la computadora, éstas no tendrían razón de ser, puesto que una proporción significativa de las mismas no existiría, tampoco la documentación debe identificarse solamente con máquinas y tecnología y la expresión tecnología de la información, abarca el amplio concepto de cómo aplicar tecnologías al manejo de la información –generación, almacenamiento, tratamiento, recuperación, difusión y otros. Las nuevas tecnologías de la información se basan en los adelantos más recientes de la electrónica, comunicación digital, telemática”.

Anderla, (4) uno de los primeros profesionales que reconoció que quince años después de ser publicado su informe, el coste de cuantas actividades eran necesarias para el procesamiento de la información sería imposible de soportar de acuerdo a la forma tradicional entonces vigente. La información automatizada sustituiría definitivamente,

en el curso del decenio 1980-1990 a los procedimientos artesanales con que se lleva actualmente a cabo, mejor o peor, la transmisión y difusión de los conocimientos, dice Anderla, además de asegurar que el procesamiento automático sería más barato que el manual a partir de 1980.

Este proceso de automatización del porvenir, continúa Anderla, se haría en tres fases: en la primera de las bases de datos dejarían de considerar como privilegiados documentos tales como el artículo de publicación periódica y el libro, teniendo preferencia sobre ellos los informes científicos y técnicos, toda la literatura gris y las patentes. En una segunda fase de la automatización -1985-, tendrían importancia las bases de datos que proporcionan información no bibliográfica.

En una tercera fase anticipó Anderla para el año 1987, la traducción automática de los documentos científicos, avanzando que hacia 1995 el 50 por 100 de los documentos procesados en las bases de datos en lugar de ser de referencias bibliográficas, serían de texto completo.

Finalmente predecía Anderla a las bibliotecas del futuro como auténticos – autoservicios- que proporcionarían al usuario cualquier dato por él solicitado, que sería extraído de grandes memorias ultrarrápidas proyectado en pantalla y eventualmente, reproducido.

Estos videofonos a los que se refería Anderla, son los hoy llamados microordenadores, que en una primera etapa estarían en las bibliotecas, permitiendo el acceso al gran público recibiendo un servicio más completo y personalizado. Las universidades estarían conectadas a bases de datos y cada estudiante podría disponer de un videofono para acceder a ellas. A medida que perdiese importancia la adquisición de conocimientos enciclopédicos, los datos que a ellos se refieren se procesarían en bases de datos. Los medios de comunicación –prensa, radio, televisión, edición—participarían en la transferencia de los conocimientos científicos, dedicándose los editores a producir nuevos soportes de información –libros electrónicos-. El docente sería fundamentalmente un animador –1984- y hacia – 1990- el estudiante llevaría a cabo su trabajo, al menos en un 50 por 100, en su domicilio y tendría a su disposición un terminal y un receptor de televisión de circuito cerrado. Antes del año 2000 los terminales electrónicos instalados en las viviendas serían tan habituales como hoy los teléfonos.

Como conclusión de esta exposición de Anderla, podemos comprobar que las previsiones se han cumplido hasta la fecha. En el libro de Amat (3) se indica que F. W. Lancaster “nos ofrece un sistema de información electrónica para el año 2000” en su polémico trabajo conocido como el camino hacia la información sin papel.

En ese mundo previsto por Lancaster, toda la información sería electrónica. El terminal se utilizaría para tres funciones principales: crear, transmitir y recibir información. Mediante el terminal del ordenador el científico podría recibir textos, realizar preguntas de respuestas factuales, construir sus propios ficheros de información y conversar con sus colegas. El lenguaje de las bases de datos a las que se acceda sería el natural y en el idioma más comercial. Por otra parte los sistemas electrónicos de información del año 2000 posibilitarían la distribución del texto completo en forma digital almacenados en centros para tal fin. También previó los sistemas de teleconferencias, donde se podría acceder a las comunicaciones de congresos el día de su celebración.”

Hasta aquí hemos expuesto diferentes visiones de lo que serán las bibliotecas del futuro, pero veamos a qué apuntamos en nuestra realidad.

Edward de Bono (5) en Seis Pares de Zapatos para la Acción expresa: “La mente ve lo que está preparada para ver y nota lo que está preparada para notar. El cerebro funciona como un sistema autoorganizado en el que la información se ordena sola en pautas... creadas las pautas vemos el mundo a través de ellas”.

En la actualidad las amenazas más críticas consisten en procesos lentos y graduales a los que nosotros mismos hemos contribuido. Estos problemas no se pueden abordar con ideas convencionales, simplemente reconociendo la necesidad de pensar de otra manera y comprendiendo las estructuras de dependencia. El cambio individual es vital, pero no suficiente. Si deseamos abordar estos problemas, necesitaremos un pensamiento colectivo, en el nivel de las organizaciones, las comunidades y la sociedad.

El cambio es un proceso a través del cual se pasa de uno a otro estado de situación, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo y/o cualitativo de la realidad. Las causas que aceleran el cambio son: la innovación tecnológica, que genera nuevas y mejores tecnologías, contribuye a mejorar el medio ambiente del hombre y su forma de pensar y sugiere soluciones a los problemas de las diferentes actividades sociales y económicas.

La información y el conocimiento, donde su dominio adecuado permite incorporar aceleradamente avances científicos y tecnológicos y provoca nuevas formas de hacer, pensar y actuar. La comprensión y el aprendizaje, son elementos complementarios de la información y del conocimiento por tanto son fuertes impulsores del cambio. El ambiente interno: una adecuada conducción gerencial, el trabajo en equipo, los sistemas y procesos, la productividad y la eficiencia, la creación de valor agregado para los usuarios en procesos creativos donde se impone un permanente cambio. El

ambiente externo: los usuarios o clientes, los mercados, las comunidades en pleno desarrollo, los competidores y las instancias administrativas y sindicales constituyen elementos dentro del ambiente que ejercen influencia positiva o negativa en los cambios.

El cambio es un proceso informacional. La innovación tecnológica o de otro tipo puede ser representada como un paquete informativo, que comprende bits de información ordenados en forma novedosa, o nuevos para aquellos que la usan.

Sin el aprendizaje no puede haber cambio, al menos alguno que no sea especulativo o accidental. Los cambios intencionados requieren información. La organización debe buscar la mayor parte de la información que requiere para el cambio en el mundo externo a sus fronteras.

Los grandes cambios requieren mayor nivel de aprendizaje. Mientras más resistencia se haga al cambio, más difícil y traumático serán los cambios que se operarán inevitablemente en las mismas. Aquellas que impulsen los cambios mantendrán la flexibilidad de realizar correcciones en la marcha, evitando cambios masivos y difíciles.

La esencia del cambio en la organización es la información externa que se requiere para el aprendizaje y la comprensión de que el proceso de cambio radica no sólo en cómo ésta información externa puede ser utilizada dentro de la organización, sino cómo esta información puede localizarse y adquirirse fuera de las fronteras de la organización o de la disciplina

El cambio implica desaprender y aprender rápidamente. Es algo que ocurre sistemáticamente y que su tratamiento es sistémico por lo que la relación parte-todo y la relación causa-efecto permanentemente se producen.

Los profesionales de la información somos investigadores por naturaleza por lo tanto aprendemos continuamente, eso nos posiciona para adaptarnos a los cambios y conducir el proceso con éxito. ¿Estamos listos para este reto?

Muchas veces los bibliotecarios han comenzado un proceso de cambio intentando reorganizar la biblioteca. Generalmente, el producto final es una organización con diferente terminología, pero con muy poco cambio en su funcionalidad. Los directores elevan pedido de presupuesto no planes de negocio. El concepto de generar un ingreso o una ganancia está fuera de sus aspiraciones.

Las bibliotecas del futuro necesitan tener una orientación empresarial. Las bibliotecas no se deben convertir en entidades comerciales, pero no pueden mantenerse como

esos servicios gratuitos idílicos que han sido en el pasado. ¿Qué significa esto? Que se deben desarrollar nuevas formas de ofrecer servicios informativos a partir de la cantidad de recursos informativos que tenemos en las manos y la capacidad tecnológica actual de nuestros usuarios.

Significa mirar las unidades dentro de nuestras instituciones que hasta el presente pueden haberse percibido como rivales –tal como el centro de cómputos- y convertirnos en sus aliados y socios para idear un conjunto de servicios informativos para nuestros usuarios.

Significa que los gerentes de las bibliotecas deben pensar creativamente acerca de los recursos a su disposición y conducir el presupuesto, no dejar que el presupuesto nos conduzca” (1)

## Capítulo 2

### “El Propósito

La empresa tiene que adaptarse al contexto y enfrentar a la creciente presión de sus competidores (actuales y potenciales, locales y extranjeros). El manager necesita lograr mejores resultados.

La empresa necesita un cambio para mejorar su competitividad

El gerente necesita realizar cambios para mejorar sus resultados, su eficacia

¿Qué resultados mejorar?. Puede intentar mejorar el valor de la empresa para el accionista, el retorno de inversión, las ganancias, la participación de mercado, la satisfacción del cliente o cualquier otro conjunto de metas.

¿Con qué propuestas?. **Resultados...**

Los Resultados son la fórmula para crecer en el vértigo competitivo.

¿Cómo hacerlo?, con la metodología propuesta en RESULTADOS, de las ideas a los hechos concretos.” (6)

Es lo que se intentará demostrar en el siguiente trabajo de tesina, aplicado al caso específico “LIBRARY MANAGEMENT” en la Biblioteca y Centro de Documentación, Facultad Regional Bahía Blanca de la Universidad Tecnológica de Argentina

### Análisis Situacional Institucional Octubre 2002

Cuestiones planteadas para el establecimiento del problema motivo del siguiente trabajo, y presentación de Hipótesis:

¿Cuál es el objetivo Institucional a corto plazo?

Acreditar las carreras de ingeniería

¿Qué se le exige Institucionalmente a la Alta Gerencia para acreditar, entre otros requisitos?

Contar con una Unidad de Información que cubra, no sólo, las necesidades curriculares, sino de aprendizaje e investigación.

### Planteo del Problema:

“A Octubre 2002, la Facultad Regional Bahía Blanca, Universidad Tecnológica Nacional no cuenta con un Library Management a fin a las necesidades y requisitos requeridos para la acreditación de las carreras de Ingeniería Coneau”.

Hipótesis:

**Somos capaces** de otorgarle a la Unidad de Información Prof. Ing. Duillo Marchessi, el énfasis de empresa necesario, a fin de dar cumplimiento con la misión y visión de Biblioteca, de establecer un nuevo modelo de Paradigma de Biblioteca Universitaria, de cara al futuro que es “ahora” que involucra a futuro, la integración de áreas afines a toda la empresa (Library Management) centrado en el usuario o cliente y el valor agregado de los productos y servicios de información que acompaña al nuevo Paradigma de enseñanza superior, que tiende a pasar de un modelo basado en la enseñanza, a un modelo basado en el aprendizaje y la investigación.

## *Capítulo 3*

### Competitividad

¿En qué somos competitivos?

Etapas para generar competitividad

- 1.- Para saber si somos competitivos debemos contar con datos que nos permitan conocer nuestros aspectos fuertes, débiles, nuestras oportunidades y amenazas. Esto se logra a través de un diagnóstico situacional y la aplicación de herramientas de management.
- 2.- Es necesario pensar con que propuestas atacamos para ser competitivos
- 3.- ¿Cómo cambiamos? ¿Qué necesitamos cambiar?
- 4.-¿Cómo nos mantenemos competitivos? ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas con respecto a nuestros competidores?

Según el Modelo Biasca (6) para aumentar la competitividad se deben tener en cuenta los siguientes lineamientos:

**EN LA EMPRESA (BIBLIOTECA)**



**ANALISIS**



**PROPUESTAS**



**ACCIONES**

Diagnóstico de Situación realizado por la Lic. Analía Vecchi Pomphile desde una Visión Angular (Competidores Actuales) con vistas a establecer una visión enfocada, desde el desempeño de funciones de Jefe y Coordinador del Centro de Documentación Facultad Regional Bahía Blanca.

| <b>OBJETIVOS</b>                                  | <b>PROBLEMAS</b>  |
|---|---|
| Jerarquizar la Biblioteca de la FRBB              | Ausencia de Fuentes de Acceso a la Información. de Alto Impacto a Nivel Científico  |
| Ofrecer Nuevas Fuentes de Acceso a la Información | Ausencia de Difusión de Servicios Existentes  |
| Reforzar la Comunicación Docente - Biblioteca     | Ausencia de Comunicación Especialmente en el Hábito de Uso de Herramientas Comunicacionales Tales Como Correo Electrónico y otras |
| <b>Compartir Recursos con Otras Bibliotecas</b>   | Necesidad de <b>AMPLIAR EL HORIZONTE</b> (Empresas, Otras Instituciones, etc.)  |

## Diagnóstico de Situación Talento Humano

Visión Retrospectiva del Manager actual de la Biblioteca FRBB en el período transcurrido desde octubre 2002 a la fecha.

Experiencia previa, directora de Biblioteca Académica del Campus Universitario de Olavaria, UNICEN.

A fin sanear las falencias de Talento Humano local se realizan los siguientes cambios en el entorno laboral FRBB:

Primeros pasos como profesional de la información en la Unidad de Información:

Traslado, en comisión de servicio, para el desarrollo de tareas específicas, detalle en párrafo a parte:

### Staff

| Puestos en Función   | Categorías |
|--|------------|
| Coordinación Académica   | 10         |
| Jefe de Biblioteca   | 9          |
| Auxiliar   | 4          |
| Cargo docente, profesional, Arquitecto realiza tareas de circulación y referencia. |            |
| Comisión de Servicios  | 9          |

### Cambios efectuados

Con posterioridad se incorpora becario para realizar tareas de mantenimiento de hardware y software.

Asimismo, se crea el Centro de Documentación, designación como Jefe (en la persona de Analía Vecchi Pomphile) de dicho departamento, cargo de mayor jerarquía, docente, adjunto, dedicación exclusiva.

Tareas asignadas:

Desarrollo del Centro de Documentación, integración de publicaciones periódicas pertenecientes a la colección de Biblioteca Central y Hemerotecas Departamentales, al Catálogo Local y al [Cc@rpc](#) (Catálogo Regional de Publicaciones Científicas).  
Tareas de desarrollo en paralelo Bibliotecas FIO-UNICEN, UTN - FRBB

Ambiente Laboral:

Por esa época, el entorno laboral se tornó muy difícil, conflictivo y sin la preparación adecuada para el desempeño de funciones claves, como las de Coordinador y Director de Biblioteca.

El Area se encuentra sin representación institucional, con un historial de gestiones políticamente desinteresadas en la Unidad de Información.

**A fin de paliar ésta situación de emergentes cambios, fué necesario pensar en propuestas de ataque competitivo frente a los acontecimientos cercanos de autoevaluación Coneau.**

**¿Qué necesitamos cambiar? ¿Cómo efectuamos el cambio?**

**Primeras Medidas:**

A fin de optimizar el recurso humano existente, se desafecta de sus funciones a la Coordinación Académica y Jefatura, dándose lugar a **reciclaje de puestos**.

Posteriormente, asume la **Nueva Dirección** de Biblioteca y Centro de Documentación, en la persona de Analía Vecchi Pomphile

**Selección de personal por concurso. y Retención de Cargos Anteriores**

| Nuevos Puestos                         | Perfil  |
|--|---|
| Bibliotecaria                          | Catalogador   |
| Soporte Técnico (Analista Programador) | Webmaster   |
| Retención de cargos                    | Becario (Semi-Profesional) Sistemas Profesional Arquitecto (Circulación y Préstamos               |
| Manager                                | Dirección de Biblioteca y Centro de Documentación, cargo docente dedicación exclusiva (Full Time) |

### Aplicación de Pensamiento Sistémico:

**División de áreas y funciones a fin de lograr orden y propósito. Asimismo, retroalimentación y feedback en las mismas, orientado al sentido de pertenencia o Management Empresario pensamiento sistémico abarcativo a la Empresa Biblioteca.**

A posteriori, con fines de organizar internamente el Area, con vistas futuras de **Departamentalización por propósito**, se estableció la **división del trabajo en áreas y funciones**, que fueron legalizadas en documentos públicos, y que dieron lugar al denominado “Manual de Inducción”, (procedimientos, rutinas, etc.).

En base a ésta **reingeniería de procesos** se da lugar a la generación de **Loops** que **son procesos** (o flujos de influencia) en los que las variables están organizadas en círculos de causa-efecto (son recíprocos, es decir que toda influencia es causa y efecto y **Loops Reforzadores**, los que tras un cambio, generan más cambios aún, acelerando el crecimiento (o decrecimiento). Son los motores del crecimiento, en una situación donde las cosas crecen (para bien o mal).

Con el objetivo de establecer normativas de calidad aplicables a las distintas áreas de trabajo y funciones que realiza el personal afectado a la Biblioteca y Centro de Documentación UTN-FRBB, es que se desarrollará el siguiente Manual de Inducción o Procedimientos.

## **DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA**

- Depende de Secretaría Académica

## **FUNCIONES**

- Establecer un nuevo paradigma de Biblioteca Universitaria
- Observa, y elabora diagnóstico de situación
- Realiza Planificación estratégica, establece objetivos, metas a corto, mediano y largo plazo.
- Evalúa e informa los objetivos alcanzados
- Realiza evaluación de calidad de la biblioteca según estándares internacionales
- Realiza evaluación de rendimiento de Talento Humano según estándares e indicadores de desempeño de Bibliotecas Universitarias
- Realiza auto evaluación según indicadores de desempeño
- Realiza capacitación continua
- Participa en reuniones y/o eleva inquietudes para ser presentadas en las Jornadas anuales Iram-Universidades (Centros de Venta y Difusión de Normas Iram)
- Elabora encuestas
- Difunde los productos de información que surgen de su gestión
- Coordina eventos
- Propone la realización de capacitación según requerimientos del TH
- Propone y elabora talleres de capacitación para docentes, alumnos del 3er ciclo y otros
- Solicita insumos
- Elabora informes anuales
- Propone y elabora manuales de inducción, reglamentos uso de material bibliográfico (Docentes, alumnos, graduados)
- Establece normativas para préstamo interbibliotecario
- Establece convenios en coordinación con el Area Académica.
- Establece medios de contraprestación de servicios con las Unidades de Información o Instituciones con las que se han firmado convenios
- Lidera el área de Procesos Técnicos
- Dirige, coordina, colabora, sugiere y evalúa los desarrollos de software locales
- Dirige el Desarrollo de Site Web UTN – FRBB.

- Selecciona y evalúa los servicios ofrecidos vía web
- Genera y mantiene la totalidad de los contenidos que se visualizan en el entorno virtual
- Propone y dirige la actualización de negocios informacionales vigentes y genera nuevos negocios competitivos
- Coordina licencias para el personal a cargo
- Establece tareas a realizar (Biblioteca Cerrada) en períodos de receso para el personal a cargo (Guardias Institucionales)
- Recluta nuevo TH, mediante herramientas de gestión de Talento Humano
- Realiza rendiciones periódicas de Producidos Propios (Ventas de Publicaciones Originadas en el Centro de Documentación)
- Reutiliza el remanente de dicho producido propio

### **AREA CIRCULACIÓN Y REFERENCIA**

- Coordina con la Dirección de Biblioteca, con el Area de Procesos Técnicos y con el Area Sistemas

### **FUNCIONES**

El personal de circulación tiene a su cargo las siguientes funciones:

- El responsable de dicho sector, deberá realizar tareas de préstamos, devolución, reserva, suspensiones, reclamos, aparta material a reparar.
- Entrena al personal que se incorpore al Staff de biblioteca, en el manejo de Sistema de Préstamos y tareas auxiliares del área.
- Coordina con el Area Sistemas para la actualización de las bases bibliográficas, informa de errores, baja de material, alta de usuarios, bloqueo de usuario por atraso en la entrega de material bibliográfico.
- Colabora con el Area de Desarrollo de Colecciones, a fin de informar las necesidades de títulos sugeridos por los lectores y/o falta de ejemplares de títulos solicitados con frecuencia.
- Colabora con el área de Procesos Técnicos en el control de etiquetado (label)

### **AREA DE DESARROLLO DE COLECCIONES**

- Depende de la Secretaría Académica, coordina con la Dirección de Biblioteca y con el Area de Circulación

#### **FUNCIONES**

- El personal a cargo recibe las solicitudes de compra de material bibliográfico de los Directores de Departamento, consulta el OPAC a fin de realizar control de existencia de los títulos solicitados.
- Consulta con el personal de circulación y referencia a fin de corroborar si dicho material es de consulta frecuente, si existe necesidad de incorporación de nuevos ejemplares. Consulta el archivo de desideratas o bibliografía recomendada almacenadas desde la interfaz web.
- Corroborar las citas bibliográficas a fin de que los datos sean fidedignos.
- Difunde catálogos en papel, cd-rom y propone la consulta de enlaces a librerías virtuales al cuerpo docente de la universidad.
- Envía listados depurados a Secretaría Académica y ésta al Departamento de Compras.

#### **AREA CENTRO DE DOCUMENTACIÓN**

- Depende de Secretaría Académica y de la Dirección de Biblioteca, coordina con todas las áreas de biblioteca

#### **FUNCIONES**

- Incorpora, incrementa, mantiene y divulga el material primario, como publicaciones periódicas, catálogo de editoriales, resultado de congresos, tesis de grado, post-grado, informes ocasionales (literatura gris), proyectos de investigación en curso, normas y patentes, artículos periodísticos, noticias técnicas de los proveedores, películas, obras de arte, informes y notas internas. Normas Iram, Cirsoc, Din, Astm, otras.
- Mantiene en las mismas condiciones, documentos secundarios, integrados por: boletines de resúmenes y de índices (current contents), bibliografías internas, servicios electrónicos, consultas por email, acceso a bibliotecas digitales, metadatos, etc.
- Asimismo, al Centro de Documentación le corresponden la venta y difusión de las normas arriba citadas (Iram, Cirsoc, Din), cuyo margen de ganancias son reinsertos al Area en cuestión.

## AREA PROCESOS TÉCNICOS

Coordina con la Dirección de Biblioteca, con el Area de Circulación y Referencia y con el Area de Sistemas

### FUNCIONES

- El material que se adquiere por las distintas vías: compra oficial, donación, canje, material en cortesía (evaluación académica) cumple el circuito que a continuación se detalla, hasta ser depositado en el fondo bibliográfico de la biblioteca:
- Control de autores, título, cantidades, según detalle recibido del Departamento de Compras.
- Desarrollo de listados para su futura difusión por los distintos medios en la comunidad Universitaria
- Chequeo del material bibliográfico a ingresar a fin de evaluar su condición (totalidad de páginas, roturas, etc.)
- Aplicación de los sellos de la entidad a la que pertenece el material, y sello de edición de datos como procedencia, precio, signatura topográfica, inventario., etc.
- Catalogación original (Date Entry) y por copia (Copy Cataloging) (importación registros ISO de la Library of Congress y/o de bases de datos de libre acceso a sus registros, que aseguren la calidad de los mismos, bajo estándares internacionales, formato bibliográfico Marc21, AACR2, Control de autoridades
- Indización del material con Tablas de clasificación decimal Dewey, Tesauro virtual Spines Cindoc/UNESCO, OCLC Dewey, Libristica (Program V.1.10.6 (tabla virtual de la Library of Congress Sanborn)
- Edición de etiquetas de código de barra, signatura topográfica, , bandas de seguridad
- Etiquetado
- Integración al fondo bibliográfico
- Difusión por los distintos medios

## **AREA SISTEMAS**

- Coordina con la Dirección de Biblioteca, con el Area de Circulación y Referencia y con el Area Webmaster

## **FUNCIONES**

- Control, depuración, actualización y publicación de bases bibliográficas
- Publicación en la interfaz web
- Desarrollos de softwares, aplicaciones WXIS, CSIS, etc
- Incorporación de nuevos requerimientos en los desarrollos locales, sistema de préstamos, sistema de consulta, OPAC
- Coordina tareas con el Area de Procesos Técnicos
- Coordina tareas con el Area Webmaster
- Realiza tareas de edición de códigos de barras, control de inventario, alta de usuarios, y colabora en las distintas tareas relacionadas al área

## **WEBMASTER**

- Coordina con la Dirección de Biblioteca, con el Area de Sistemas

## **FUNCIONES**

- Diseño, mantenimiento, publicación de la página web de Biblioteca
- Biblioteca virtual: difunde los servicios bibliotecarios vía web de la biblioteca a la cual pertenece, éstos son:
  - OPAC
  - Catálogo referencial local de publicaciones científicas
  - Revistas full text correspondientes al catálogo colectivo
  - Biblioteca electrónica SECYT
  - Trabajos cooperativos
  - Proyectos
  - Novedades
  - Bibliografía recomendada (coordina con la bibliografía curricular)
  - Estadísticas, informes, etc.
  - Coordina tareas con el área de sistemas

A partir de la aplicación de ésta herramienta de Gestión Administrativa “**Manual de Inducción**” logramos:

- ✓ Sentido de Pertenencia
- ✓ Idea de Equipo
- ✓ Disciplinar el equipo
- ✓ Trabajo colaborativo
- ✓ Desarrollo individual y grupal
- ✓ Crecimiento interno y externo
- ✓ Reconocimiento institucional
- ✓ Autoestima
- ✓ Posicionamiento interno y externo
- ✓ Independencia de acciones,
- ✓ Libertad de acción del Manager
- ✓ Confianza Institucional a partir de logros reales del área
- ✓ Elaborar la nueva estructura departamental de Biblioteca  
(Ver fig. 1)
- ✓ Empowerment

Propuesta:

Declaración de Misión Biblioteca y Centro de Documentación  
Prof. Ing. Duillo Marchessi

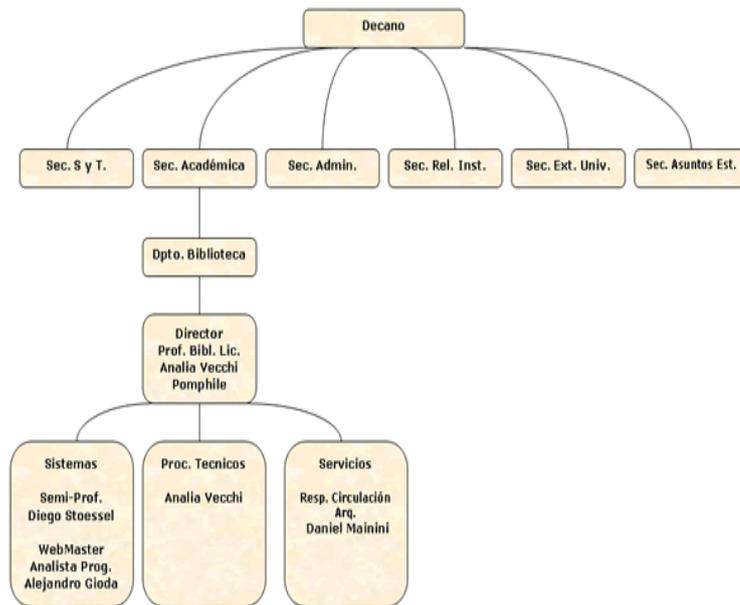
**Misión:** La función primaria es educativa. Debe cubrir las necesidades curriculares, ofreciendo sus servicios de información, a alumnos, docentes, investigadores y usuarios potenciales

**Visión:**

Establecer un nuevo modelo de Paradigma de Biblioteca Universitaria, de cara al futuro “CRAI” que es “ahora”, que involucra la integración de áreas a fines a toda la empresa (Library Management) centrado en el usuario o cliente y el valor agregado

de los productos y servicios de información que acompaña al nuevo Paradigma de enseñanza superior, que tiende a pasar de un modelo basado en la enseñanza, a un modelo basado en el aprendizaje e investigación.

### Estructura Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchessi



(Fig. 1)

La siguiente estructura de Biblioteca Académica, fue presentada ante Consejo Académico para su posterior tratamiento. A la fecha no ha sido aprobada, ya que se encuentra a la espera de la aplicación del nuevo Escalafón No-Docente.

A los fines prácticos, funciona según la citada (Fig. 1), organizada en Areas y Funciones determinadas en el Manual de Inducción, elaborado a tal fin.



(Fig. 2.)

### Organigrama Institucional

<http://www.frbb.utn.edu.ar/info/institucional.html>

#### Repaso de situación:

Reenfoque de arco, trazo de nuevo rumbo, cambios relevantes, concretos, intento de restablecimiento de confianzas, formación de equipo, generación de espacio a las capacidades del nuevo talento humano.

## Antecedente Situacional

### Entorno Laboral Conflictivo

- Herramientas de Gestión Aplicadas
- (Liderazgo – Outsourcer – Estrategias - Posicionamiento)

Paper generado y publicado a partir de la situación emergente a mi alta en la Institución :

## RELACIONES LABORALES CON SINDICATOS O GREMIOS LABORALES RETOS Y OPORTUNIDADES GREMIALES EN LAS UNIVERSIDADES. AREA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

Por [Analia Vecchi Pomphile](#)

Publicado el 11/08/06

Indexado en [Otros conceptos de Economía](#) - [Consulte todo el directorio temático](#)

### Resumen

El liderazgo efectivo desde el posicionamiento y desde la óptica de la figura de “Outsourcer de Recursos y Servicios de Información de Bibliotecas” La desmitificación de los representantes gremiales en las Universidades. Autonomía de la Alta Gerencia para la toma de decisiones en casos de Traslados y reciclado de puestos. Propuestas y oportunidades para el Personal No-Docente desde el sector gremial.

### Outsourcing de procesos de negocio

“El outsourcing de un proceso de negocio consiste en la externalización de la gestión de alguna área o actividad de una organización a un proveedor especializado, en base a un contrato plurianual. Este acuerdo le garantiza una calidad de la prestación a través de indicadores de servicio.

Esto implica un cambio de paradigma en los clientes: delegar la gestión de los medios en beneficio de la gestión de los niveles de servicio.

La evolución de la práctica empresarial del outsourcing ha sido, claramente, creciente a lo largo de los últimos años, fundamentalmente en el terreno de los sistemas de información. Sin embargo, un nuevo fenómeno emerge en las actuaciones estratégicas de las organizaciones: la externalización de un proceso de negocio, en el que los Sistemas de Información son uno de los soportes, una de las dimensiones del negocio.

A los tradicionales motivos que han potenciado la externalización (concentrarse en las actividades principales del negocio y reducir los costes y convertir los fijos en variables) se han añadido otros que

configuran un nuevo escenario de relación con los proveedores; un escenario con mayor compromiso y creatividad:

- La necesidad de crear estructuras de servicio muy dinámicas y adaptables a los entornos cambiantes en las formas de hacer negocios y prestar servicios.
- La garantía de disponibilidad de recursos y tecnología especializada a unos costes predecibles.
- La mejora de la eficiencia global y no sólo de determinadas tareas.

Los diversos estudios realizados al respecto reflejan que, tanto en España como en el resto de Europa, se está produciendo un cambio de cultura respecto a los procesos de externalización basado, principalmente, en la búsqueda de una aportación de mayor valor añadido estratégico en los servicios.” (1)

### **Definición de Sistemas de Información**

“Un conjunto formal de procesos que, operando sobre una colección de datos estructurada según las necesidades de la empresa, recopilan, elaboran y distribuyen la información (o parte de ella) necesaria para las operaciones de dicha empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes (decisiones) para desempeñar su actividad de acuerdo a su estrategia de negocio” (2)

### **Outsourcing integral**

“Si bien otros tipos de externalización se focalizan sobre algunas de las áreas o funciones propias de un departamento, el outsourcing integral implica traspasar al outsourcer la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio” (1)

### **La Figura de Outsourcer como Recurso para Ejercer un Liderazgo Efectivo”**

¿Cómo ejercer el liderazgo efectivo como agente externo contratado, en una Institución y un Area dada, donde la situación es muy especial y conflictiva, se producen movimientos de personal, y a posteriori reciclaje de puestos. desmembramiento de grupo, autoprotección del mismo, aislamiento, blancos laborales?

Se comienza a pensar y a trabajar desde la óptica de la figura de “outsourcer integral”<sup>(1)</sup> como herramienta de autoprotección del liderazgo, para el logro efectivo del posicionamiento, de un Area determinada y el establecimiento de un nuevo performance de la misma.

La posición de los gremios del personal “no-docente” y de los representantes gremiales, es salir en defensa del personal de planta, y no del personal contratado.

Desde los manejos gremiales, se intenta, en muchos casos, sin resultados positivos, la reincursión de las personas que fueron removidas de sus puestos.

¿Por qué pensar o posicionarse desde la figura de Outsourcer de Recursos y Servicios de Información Bibliotecarios?

Porque es factible concienciar al personal de planta, de forma genuina, que ésta figura desempeñada, bajo una persona “X” no pone en riesgo su actual categoría de personal de planta en las universidades, de ésta manera se canalizan los objetivos y se logra un mejor desempeño del personal a cargo.

La figura de “Outsourcer” con objetivos y funciones claras y el establecimiento de claves como “Dar respuestas” en un tiempo establecido, debe mentalizarse y adoptar una actitud tal vez un tanto distante, estrictamente laboral para el logro de sus objetivos a los que fue contratada, a fin de no herir aún más las susceptibilidades latentes en el ambiente laboral. Instaurar la idea de equipo para el logro de “X” objetivos, y de ser factible el reestablecimiento de la confianza en el entorno laboral .

### **Planteo de Algunos Retos Potables de Implementar a Fin de Lograr un Desempeño de Liderazgo Efectivo en los Entornos Laborales de la Educación Superior. Caso Bibliotecas Académicas.**

1) Trabajar en armonía con el personal a cargo (equipo), sin ruidos comunicacionales por la presencia gremial .

2) Establecer un diálogo de respeto con el sector gremial, con aportes de ideas desde el Area Gestión de Bibliotecas, sin intento de negociación, es en la mayoría de los casos de tratamiento de la Alta gerencia.

3) Instaurar la objetividad de los gremialistas, “impedir” la defensa de agentes y desempeño de puestos de trabajo “Per Se” .

4) Representatividad Idónea: Los representantes gremiales, deben ser figuras o agentes con cultura, idóneos no sólo en el arte de la retórica, sino también en la aplicación de las ideas. No sería conveniente que dichos puestos estuvieran representados por agentes conflictivos, que arrastran consigo a la masa vulnerable de las instituciones como las que ingresan por recomendación de parentesco, otros con padecimiento de enfermedades irreversibles, pasivos eternos, etc.).

5) Acceso a la representatividad gremial por concurso con perfil idóneo para dicho cargo.

6) Intento de transformación de políticas, ideas y actitudes que ejercen dichos agentes, lograr la conciliación y la negociación con la Alta Gerencia, sin llegar a la ruptura comunicacional, esto también es aplicable a casos como la figura de Outsourcer (contratos de servicios externos para cubrir determinadas falencias de Talento Humano de planta permanente institucional).

Por otro lado, figura y funciones no legisladas institucionalmente, mal vista, y con mala interpretación de sus funciones y roles por el componente no-docente.

### **Finalidad Histórica de los Sindicatos**

“Los sindicatos surgieron con la finalidad histórica de defender los derechos de los trabajadores; gracias a ello no se despiden al final de cada sexenio, como al terminar el período de Avila Camacho, cuando se despidió al 60% de los burócratas, o como en muchos municipios, donde todavía al iniciar cada trienio se despide al personal. Desafortunadamente, a través de las últimas décadas, los sindicatos se han vuelto defensores de los servidores públicos que no trabajan, y luchadores de prebendas que están muy lejos de ser derechos.

Estos vicios han surgido porque las relaciones laborales en los organismos gubernamentales no se dan como en el sector privado. Los sindicatos del primer sector, ganan poder en forma paulatina, porque los funcionarios duran poco en sus puestos; no hay continuidad entre unos y otros, y porque estos no defienden la organización como propia; de tal manera que llega el momento en que los sindicatos, toman el control de las dependencias gubernamentales.

Los sindicatos de esta naturaleza se transforman en bufetes, cuya función es abogar por los malos empleados y por la lucha de prestaciones que están lejos de representar una conjugación de los intereses institucionales e individuales. La toma casi total del poder por parte de los sindicatos, vuelve a las dependencias almacenes de seres sin valores morales (veáse anexo: el precio de tener un empleo burócrata)” (3).

### **Oportunidades**

En cuanto a oportunidades se plantean las siguientes:

Desmitificar la figura de representante gremial (normalmente infunden miedo, presión psicológica por distintas vías y medios)

Los logros y beneficios salariales, no son normalmente producto de movidas gremiales, sino de decisiones ministeriales.

Concientización del personal: El agente que trabaja a conciencia, ¿necesita apoyo gremial?

Los gremios deben ser entes que favorezcan al trabajador para equilibrar la gestión gerencial y el desempeño de los agentes subordinados (no abusos)

(\*) Los representantes gremiales, deben trabajar otro tipo de ideas, acuerdos y beneficios con la alta gerencia. Por ejemplo, además de los beneficios corrientes de turismo y salud, becas de estudio, créditos rápidos, ropero (ropa en buen estado, para agentes de bajos recursos), descuentos en distintos rubros por citar un ejemplo: (materiales de construcción para viviendas o reparación y ampliación de las mismas, otros rubros) todas estas inquietudes se pueden relevar vía monitoreos personales a través de: entrevistas, encuestas, en la cuál el asociado, canalice las necesidades reales, latentes en el medio.

Los sindicatos, no deben ser sólo un apoyo en caso de apuro del agente agremiado, de mal desempeño u otros factores, como pase en Comisión de Servicios, traslados desde otras Regionales o Instituciones de Educación Superior y otros factores, sí de una necesidad real, y no de defensa, vuelvo a repetir “Per Se”.

Debe ser un medio y no un fin para canalizar distintas falencias sociales de una institución dada.

## **Estrategia de Trabajo Propuesto**

La Alta Gerencia debe monitorear permanentemente las falencias de Talento Humano existentes en su Institución.

Ante situaciones reales de cambios, se puede intentar y adoptar el paradigma Ganar/ganar o no hay trato :

“Si estos individuos no llegaran a una solución sinérgica -con la que todos estuvieran de acuerdo--, podrían recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: «ganar/ganar o no hay trato».

*No hay trato* significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. No se ha creado ninguna expectativa, ni se ha establecido ningún contrato. Yo no lo acepto a usted como empleado, ni vamos a emprender juntos una tarea particular, porque es obvio que nuestros valores o nuestras metas van en direcciones opuestas. Es mucho mejor comprenderlo desde el principio, y no más adelante, cuando las expectativas creadas lleven a la desilusión de todas las partes.

Cuando se tiene presente la opción del «no hay trato», se puede decir con honestidad: «Solamente me interesa un acuerdo ganar/ganar. Quiero ganar y quiero que usted gane. No pretendo hacer mi voluntad si a usted le molesta, porque finalmente ello saldrá a la superficie más adelante y provocará una retirada.

Por una parte, tampoco creo que usted vaya a sentirse bien si hace su voluntad y yo cedo. Trabajemos para conseguir un acuerdo del tipo ganar/ganar. Tratemos realmente de forzarlo. Pero si no podemos, pongámonos de acuerdo en que no habrá trato. Será preferible eso que sobrellevar una decisión que no resulte adecuada para los dos. Tal vez en otra oportunidad podamos ponemos de acuerdo» (4)

En casos de “No hay trato” la Alta Gerencia debe contar con todo el aval institucional para efectuar los cambios que crea necesarios, sin interferencia del Sector Gremial

La figura del representante gremial, debe ser una persona culta, idónea y haber accedido por concurso al desempeño de sus funciones.

Debe poseer una actitud conciliadora y no desbastadora, carente de buen diálogo que quiebre la comunicación ante la expresión de una opinión divergente.

Ante cambios y reciclajes de puestos eminentes, el representante gremial deberá ser informado, y actuará en base a las circunstancias y sobre el historial del legajo del agente en cuestión.

A fin de no causar males mayores, cuando se va efectuar el cambio de un agente a otro sector, debe realizarse con ayuda y apoyo psicológico adecuado, si fuera necesario, a fin de ser menos traumática la decisión tomada por la Alta Gerencia, con el objetivo de ser conducido paulatinamente al agente en cuestión al proceso de cambio y aceptación del nuevo puesto a desempeñar.

Asimismo, en éste proceso el representante gremial debe asumir un rol estrictamente objetivo, impersonal, de colaboración y acompañamiento si fuera necesario, a fin de reubicar a dicho agente en el cargo más potable de acuerdo a sus talentos y capacidades.

Por otro lado la Alta Gerencia, con amplias facultades para la toma de decisiones de éste tipo, debe realizar los cambios y reciclajes de puestos, que crea conveniente, en tiempo y forma, “Just in Time”. apoyado en la legislación institucional vigente del personal no-docente, de planta permanente.

¿Y por qué ésta expresión de “Justo a Tiempo”?

El rol que debe ocupar la persona reemplazante, no es de reparar daños psicológicos, susceptibilidades ocasionadas por demoras en la toma de decisiones de cambios eminentes de realizar en puestos claves de dirección y liderazgo.

Cuando hablo de desmitificar la figura de “Representante Gremial”, significa que ésta no trae consigo la “Solución a toda la problemática que surge del personal no-docente en una comunidad universitaria dada” Esta figura es un medio y no un fin para lograr “x” beneficios sobre “x” necesidades sociales reales de dicha comunidad.

Como primera medida y a fin de lograr una aceptación a futuro de nuevos puestos de Outsourcer, si fueran necesarios, sería conveniente legislar dicha figura dentro de la estructura orgánica de las Universidades, con las mismas atribuciones que el personal de planta, sobre el personal a su cargo, sin incidencia alguna de los representantes gremiales de turno. para el desempeño de funciones y tareas, por el tiempo a convenir, con remuneraciones equivalentes a una escala “x” de categoría según funciones a desempeñar .

Entre otras atribuciones la figura de Outsourcer debe recibir informes de trámites en ascensos de categorías, pase a planta permanente de personal cargo y toda información que sea conveniente consultar e informar pertinentemente, en reuniones sectoriales propuestas a tal fin.

Por otro lado, creo conveniente que los representantes gremiales, deben canalizar las necesidades reales de los socios, vía: reuniones informales desde donde surja un “Brainstorming” o “Tormenta de Ideas” nuevos beneficios, o realizar monitoreos de necesidades factibles de llevar a la práctica.

En síntesis, acompañar no sólo haciendo política interna, sino cubrir en la medida de lo posible las falencias de los más necesitados, como ya expresé en párrafos anteriores, no sólo en el ámbito salud, turismo y recreación, sino con innovaciones como las citadas en la descripción de oportunidades (\*)

## **Anexo I**

### **El Precio de Tener un Empleo Burócrata**

“El sueño ideal de gran parte de la población es tener un empleo de gobierno, porque tendrán seguridad en el trabajo, flexibilidad para salir, muchos días de asueto y un sueldo regular, además podrán heredarlo a sus hijos o a sus familiares más cercanos.

Estas justificantes son ciertas; pocos trabajos del sector privado serán tan benévolos como el trabajo burócrata pero el costo de este beneficio es alto para el individuo, ya que desde el momento en que se le contrata tiene riesgo de perder la capacidad creativa, dejando atrás su motivación de trabajar, para entrar en el aburrimiento de esperar las vueltas del reloj para checar. Un empleado de este tipo difícilmente desarrollará otras cualidades y potencialmente se perderá en el anonimato de una masa de trabajadores que viven para un cheque quincenal.

La persona que se burocratiza es un ser humano que pierde parte de la esencia de la vida, porque el trabajo enaltece y cubre una necesidad humana. De las veinticuatro horas que tiene el día se destinan las mejores.

Desde que se levanta uno, lo que hace es función de ir al trabajo, después de que sale de él, lo que realiza también es en función del trabajo; descansa, come, y se prepara para laborar el día siguiente. Ahora bien, es durante las ocho horas del desempeño laboral en que el

individuo desarrolla su capacidad, si no lo hace, la dilapida y pierde la mística de la vida misma. Cuando una persona se burocratiza, lo transmite a su entorno familiar, porque no puede ser ejemplo de trabajo y de responsabilidad. Desafortunadamente quienes asumen este juego laboral, entran en un letargo que les impide ver el vicio en que han entrado.

Un jefe de departamento enfrentará continuamente:

1. **Impotencia.** Sentimiento de culpabilidad ante los empleados que trabajan porque carece de recursos para premiarlos.
2. **Paciencia.** Coraje callado ante los trabajadores perezosos porque solo a través de la persuasión podrá dirigirlos, ya que difícilmente habrá posibilidad para castigarlos.
3. **Imposible despedir.** Jamás podrá correr a un empleado aunque sea flojo y conflictivo.”<sup>(5)</sup>

### **Bibliografía**

1.- La Nueva Era del Outsourcing en :

<http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2004/nuevaeraoutsourcing>

2.- Sistemas de Información en :

<http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/ISOFTWAREI/Tema01.pdf>

3.- Lau , Jesús . “Administración de Personal en Organismos Burócratas : Una Valoración Subjetiva” Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, UNAM, México, DF, del 2 al 4 de mayo de 1990.

4.- Covey, Stephen . Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Cuarto hábito “*Pensar en ganar/ganar* Principios de liderazgo interpersonal”

5.- Lau , Jesús . “Administración de Personal en Organismos Burócratas : Una Valoración Subjetiva ” Ponencia para las XXI Jornadas Mexicanas de Biblioteconomía, UNAM, México, DF, del 2 al 4 de mayo de 1990.

Analia Vecchi Pomphile  
Directora de Biblioteca  
Centro de Documentacion  
Facultad Regional Bahia Blanca  
Universidad Tecnologica Nacional  
Bahia Blanca  
Argentina  
Web Site Laboral: <http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar>  
[avecchi2001@yahoo.com.ar](mailto:avecchi2001@yahoo.com.ar) - [↑Volver](#)

## CAPITULO IV

### Incursiones de Liderazgo Aplicados a Library Management

#### Caso.

Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta).  
Ellas son:

#### 1. Edad del liderazgo de conquista.

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente, seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

#### 2. Edad del liderazgo comercial.

A comienzo de la edad industrial, la gente empezaba a buscar a aquellos que pudieran indicarle cómo levantar su nivel de vida.

#### 3. Edad del liderazgo de organización.

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

#### 4. Edad del liderazgo e innovación.

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

## 5. Edad del liderazgo de la información.

Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

## 6. Liderazgo en la "Nueva Edad".

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo. A pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

El liderazgo que actualmente desempeño, corresponden a las Edades 4, 5, y 6.

## FACTORES CONDICIONANTES

El estudio del liderazgo es un problema complejo si se tienen en cuenta los rápidos cambios que se producen en la actualidad.

Debemos considerar los siguientes factores condicionantes:

- ✓ Cultura organizacional:
- ✓ El "clima" existente en la empresa influye en la eficacia de la conducción.
- ✓ Estructura organizacional:
- ✓ La falta de definición de las líneas de autoridad puede ocasionar problemas de relación.
- ✓ Estilo personal:
- ✓ La modalidad de conducción, condicionada por factores temperamentales y caracterológicos.

- ✓ Requerimientos situacionales:
- ✓ Identificación de los grupos laborales existentes:
- ✓ Integrados / Desintegrados
- ✓ Aislados
- ✓ planes / Pandillas
- ✓ Posiciones o puestos de trabajo bien determinadas:
- ✓ Definición de funciones, actividades y responsabilidades.
- ✓ Normas, políticas y procedimientos claros:
- ✓ Información proporcionada a los empleados (Reglamentos internos, Manuales de Orientación, Sistemas de Reuniones, etc.)

## CLASES DE LIDERES

Las personas se pueden dividir en tres grupos:

- 1) Los que aspiran a ascender y se identifican con la organización.
- 2) Los indiferentes, que aceptan las exigencias de la organización pero aíslan su propio interés real.
- 3) Los ambivalentes, que necesitan la seguridad de la organización pero tropiezan con dificultades para desempeñar el papel.

## EL LÍDER ADECUADO EN EL MOMENTO APROPIADO

Aspiro a los siguientes lineamientos como líder:

Si la empresa cuenta con alguna(s) persona(s) que fije(n) el rumbo y la oriente(n) en el logro de sus objetivos y la puesta en ejecución de su estrategia, entonces posee un líder (o líderes). El verdadero líder es el "alma" de la empresa y es el que genera el entusiasmo que motivará el rendimiento. En efecto, el líder concibe la estrategia brindando la visión, fijando prioridades y determinando e implementando el motor estratégico.

Los líderes deben saber elegir el momento oportuno; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las últimas necesidades de la organización, ya que existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado en el momento apropiado.

Existen cuatro tipos de líderes. Cada uno suele ser sumamente efectivo en el momento apropiado de la trayectoria de la compañía.

#### 1) Líderes audaces

Son generalmente los fundadores o creadores de la institución o compañía. Poseen la pasión y el genio para hacer realidad los sueños que otros creen inalcanzables. Son personas que tienen mucha prensa.

No se puede negar la importancia de los líderes audaces, pero solamente son eficientes en situaciones específicas y en una cierta fase del ciclo vital de la institución. Si se les pide que ejerzan el papel de líder cuando la empresa requiere estabilidad y maniobras cautelosas, son un desastre. No todas las personas audaces son líderes. Algunos son simplemente "jugadores" que actúan sin medir las consecuencias y carecen de visión, rumbo o estrategia.

Los verdaderos líderes audaces son personas que apuestan su patrimonio y reputación personal al éxito de los cambios significativos que realizan en el modo en que operan sus organizaciones. Muchas veces crean productos, servicios o causas que de otra manera no hubieran existido. En esta categoría podemos mencionar a Bill Gates de Microsoft.

#### 2) Líderes cautelosos

Están interesados y comprometidos en hacer que la empresa o institución pase de una etapa inicial de crecimiento a una sana madurez. Su punto de vista es evolutivo en lugar de revolucionario.

Sus atributos de liderazgo son la estabilidad y un claro sentido de dirección para la organización. Su función es facilitar la evolución de la compañía para garantizar su crecimiento a largo plazo. No son mencionados en los titulares de los periódicos ni reciben la espectacular publicidad de los líderes audaces. Normalmente, su reconocimiento se produce a través de testimonios más

silenciosos, luego de que han batallado largo tiempo para consolidar la firma y convertirla en un éxito.

Hacen que las empresas se conserven robustas y posibilitan que se desarrollen de una manera sistemática y previsible. No todos los gerentes de estilo cauteloso son líderes. Algunos son en realidad simplemente "guardianes" que no incrementan el valor de la compañía. Llega el momento en el que el líder cauteloso debe ser reemplazado por el cirujano o inclusive por el funerario.

### 3) Cirujanos

Seleccionan las mejores partes de la institución y la mano de obra para garantizar su supervivencia. Eliminan aquellas unidades que no son necesarias o cuya existencia amenaza a toda la organización.

Estos líderes frecuentemente salvan a las empresas que se hallan al borde del colapso. Por ejemplo, Lee Iacocca fue un cirujano que salvó a la Chrysler Corporation. Hizo que el foco de atención de la empresa fueran los automóviles y eliminó de la misma los segmentos no relacionados con la industria automotriz.

Iacocca salvó a la Chrysler aplicando las aptitudes que había adquirido durante su larga trayectoria en la Ford. Introdujo una mini camioneta y reintrodujo el convertible, lo que por una ironía de la vida fueron las dos medidas decisivas que no se le permitió tomar en la Ford.

Iacocca siguió sus instintos, y sus talentos coincidieron con los requerimientos de la empresa. Eso lo convirtió en el líder adecuado en el momento apropiado.

### 4) Funerarios

Su tarea es cosechar los frutos de la empresa, cerrarla o fusionarla con otra. Se hacen cargo de los sobrevivientes y de otros que se hayan visto afectados por la defunción de la institución.

Se encargan de tomar decisiones en un momento en que los que están demasiado cerca de una situación o demasiado involucrados personalmente en una historia, son incapaces de pensar claramente por sí mismos. El líder funerario debe tomar la decisión adecuada en relación con la existencia de las divisiones o productos de una

empresa que está en problemas o inclusive sobre la misma compañía. En el interín, estos líderes deben hacer frente a los apogos emocionales de los sobrevivientes. Es a menudo necesario un verdadero líder estratégico para cerrar una línea de productos o retirarse del mercado. A veces, el funerario debe cerrar una compañía entera cuando ésta se encuentra demasiado enferma para recuperarse. Es probable que se los llame "eutanasias" en la jerga actual, sin embargo son líderes.

Características de los buenos líderes:

- ✓ Dedicación
- ✓ Aptitudes extraordinarias
- ✓ Pasión
- ✓ Credibilidad
- ✓ Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso
- ✓ Flexibilidad y disposición para dejar el poder
- ✓ Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado
- ✓ Características de los diferentes tipos de equipos/líderes
- ✓ El papel que desempeña el motor estratégico
- ✓ Tenacidad
- ✓ Coraje

**Constructivismo Personal:** Asimismo creo que todo líder debe poseer además de las características expuestas una combinación de rasgos del líder audaz, cauteloso, cirujano y funerario en su justa medida.

Por último selecciono la definición de: John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar en la gente sino de hacer que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación y yo agregaría acción.

El buen líder puede hacer de la nada, sin recursos económicos, y en pleno ojo de la tormenta de conflictos internos, generar cambios, que hagan posible, que el talento humano a su cargo, suba al tren del cambio y sea partícipe de éste cambio.

Por último, un buen líder, da respuesta a la institución en la que se desempeña.

(7)

### Identificación de retos y oportunidades

#### Retos de liderazgo en Biblioteca Prof. Ing. Duillo Marchesi

| RETOS  | OPORTUNIDADES   |
|--|---|
| Generar un FODA personal como líder de grupo<br>Basado en un Brainstorming planteo :<br><br>Reforzar la comunicación entre algunos componentes del staff<br><br>Realizar reciclaje de puestos si fuera necesario | Aplicar herramientas de Management a fin de conocer las fortalezas personales, oportunidades, debilidades y amenazas<br><br>Monitorear el por qué de algunas falencias de comunicación<br><br>Evaluar rendimiento en base a estándares. Toma de decisiones<br>Generar cambios de conducta recurrentes |
| Introspección:<br>¿Un Outsourcer, debe permanecer aislado del resto de los componentes no-docentes   | ¿Socialización?   |

|   |  |
|---|--|
| <p>de la institución?</p> <p>Inculcar valores sin fastidio<br/> Reforzar el enfoque de Nuevo Paradigma de Biblioteca Universitaria, basada en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación<br/> No perder de vista la Misión y Visión de Biblioteca en coordinación con la visión y misión institucional<br/> Reformular idea de equipo de trabajo</p> <p>Alfabetización Informativa<br/> Mini cursos presenciales en manejo de uso de las fuentes de suministro de información, e-learning (Aplicar metodología según necesidad)<br/> Incorporación a la currícula como materias opcionales? *<br/> Biblioteca digital ¿con qué? ¿Para qué?</p> <p>GC-red</p> <p>Generar Coopetencia:<br/> Establecer proyectos colaborativos, o cooperativos trasfronterizos</p> | <p>Motivar el cambio en el otro por medio del ejemplo<br/> Integración de áreas, trabajo colaborativo intranet (crai)</p> <p>Aprovechar toda oportunidad de leer la misión y visión y llevar a cabo acciones que conduzcan a su cumplimiento<br/> Monitorear funciones y gerenciamiento de ellas en cada área<br/> Relevar necesidad según grupos en la comunidad universitaria</p> <p>Negociar con la alta gerencia</p> <p>Dar Comienzo al Relevamiento de Material Intelectual Local Sobre Soporte Open Archive sobre Tecnología Data Ware House (Repositorios Institucionales)</p> <p>Generar grupos de trabajo de Gestión de Conocimientos en Red, además de los ya iniciados a través de la lista de discusión</p> <p>Intercambios, becas, (optimización de recursos y servicios de información).</p> |
|---|--|

---

Posicionamiento.

## *Capítulo V*

### Recursos y Servicios de Suministros de Información

- Diagnóstico de Situación - Oferta Local
  - Relevamiento de Datos:
  - Herramientas de Management que se usaron:
- Encuesta
- Foda/Dafo
- Benchmarking Cooperativo Internacional (Ver paper adjunto) (ver \*\*)
- Enfoques de la Administración Aplicados Como Herramienta de Management (Taylor, Falloll, Ishikawa y otros) al caso de estudio de la citada tesina (ver \*\*\*)

## ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

¿Consulta la biblioteca en forma habitual? Marque lo que corresponda

- a) Todos los días
- b) A veces
- c) Otros

Como docente/investigador, Ud. Podrá utilizar los siguientes servicios provistos por Biblioteca:

- ✓ Alerta Bibliográfica (AB). Biblioteca informa las nuevas incorporaciones, por diversos medios y con determinada frecuencia (cartelera, listados, Intranet, etc.)
- ✓ Disseminación Selectiva de Información (DSI). De acuerdo al perfil de Interés del usuario, enviándose con frecuencia regular.
- ✓ Búsquedas especializadas a solicitud del cliente

Escriba aquí algún otro servicio no mencionado, que Ud. requiera

Asigne prioridades a cada servicio.

- a)            b)            c)            d)

Su área principal de Docencia / Investigación es: \_\_\_\_\_

Según su opinión, el material que está en la Biblioteca, sobre su especialidad, es:

(Circule su respuesta)

Completo 10—8—6—4—2—0 Incompleto  
Actualizado 10—8—6—4—2—0 Obsoleto  
Suficiente 10—8—6—4—2—0 Insuficiente  
Variado 10—8—6—4—2—0 Pocas alternativas

Sobre los servicios electrónicos de información que provee la Biblioteca:

¿Ha consultado el sitio web?

¿Ha efectuado búsquedas bibliográficas?

¿Cuáles son las dificultades que ha encontrado?

Breve descripción. (Continúe al dorso)

Por favor, responda sobre sus impresiones respecto a los cambios verificados recientemente en la Biblioteca:

a). Estantería abierta

Muy satisfactorio 10—8—6—4—2—0 Muy indeseable

b) Sala de Lectura c/ Acceso las estanterías

Muy satisfactorio 10—8—6—4—2—0 Muy indeseable

c) Página web para consulta bibliográfica

Muy satisfactorio 10—8—6—4—2—0 Muy indeseable

Fecha: Nov. de 2003

ENCUESTA DE  
SATISFACCIÓN DE  
USUARIOS

CONCLUSIONES

*Pregunta 1: Visitas a la biblioteca*

*Se deduce que existe un gran caudal de clientes potenciales de los distintos claustros que no tienen el hábito de visitar la biblioteca, y un gran caudal que lo hace cuando necesita.*

*Pregunta 2: a) Calificación de biblioteca abierta/ sala de lectura*

*Del puntaje obtenido, se deduce la conformidad de la comunidad universitaria en este nuevo servicio.*

*Pregunta 2: b) Página Web. Consultas*

*De los datos relevados, se deduce que no consultan prácticamente este servicio, por Desconocimiento.*

*Pregunta 2: c) Alerta Bibliográfico*

*Se deduce que la implementación de este recurso, beneficia al usuario, permitiendo la actualización continua a través de él.*

*Pregunta 2: d) Diseminación selectiva*

*Del mayor puntaje obtenido en este ítem, se deduce que desconocen de que se trata, que no están informados*

*Pregunta 2: e) Acceso a base de datos*

*Es un recurso al cual acceden de manera frecuente.*

*Pregunta 3: Material de la biblioteca es:*

*Completo y actualizado*

*Pregunta 4: Servicios electrónicos de la biblioteca*

*Con respecto al ítem a) si ha visitado el sitio web de la biblioteca, en mayor porcentaje no han consultado la página, y han efectuado búsquedas, cosa que no tiene consecuencia con el 1º dato relevado*

*Pregunta 5: Atención de Biblioteca*

*Del máximo puntaje obtenido, se deduce que el usuario está muy conforme.*

*Pregunta 6: En este ítem el usuario debe informar a que especialidad o área pertenece.*

*Un mayor porcentaje de los usuarios consultados, pertenece al Área de Eléctrica*

*Pregunta 7: En este ítem el usuario debe informar a que claustro pertenece*

*Los que han expresado en forma mayoritaria pertenecen al claustro ALUMNO*

*Pregunta 8: Observaciones*

*De éste ítem, se deducen algunas necesidades que se deberán cubrir que son las siguientes:*

- *Incorporar ejemplares adicionales*
- *Ampliar el límite de libros para préstamo a domicilio (+ de tres ejemplares)*
- *Mejorar la atención (en determinados horarios)*
- *Ofrecer talleres de formación de usuarios*
- *Ofrecer lockers o taquillas para guardas mochilas, etc*
- *Disminuir los ruidos o bajar la música de la sala*

- *Señalización de estanterías para facilitar la búsqueda del material en el estante*
- *Mejorar el sistema de búsquedas (OPAC)*
- *Otros*

Resultado de Encuesta:

Observaciones:

1.-

Material Bibliográfico  
Insuficiente  
Pocas Alternativas

2.-

OPAC (Online Public Access Catalog)  
Pocas Opciones en la Opción Tema  
Pocos Ejemplares de un Determinado Título  
Se plantea la Necesidad de Visualizar el Análisis de c/libro

3.-

Estantería Abierta o Libre Acceso

Ausencia de Orden en las Estanterías  
Ausencia de Señalización

4.-

Site Web

Desconocimiento de su existencia  
Confunden Búsquedas en Sistema de Consulta con Búsquedas en  
OPAC (Online Public Access Catalog)

5.-

Otras Observaciones :

Ambiente poco Apto para el Estudio  
Ambiente Ruidoso

Análisis F.oda/Dafo .de Fuentes de Información Frbb - U.T.N..

F = FORTALEZAS  
 O= OPORTUNIDADES  
 D= DEBILIDADES  
 A = AMENAZAS

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  |
|--|--|
| OPAC Local<br>Integración de Títulos y existencias de periódicas en <a href="#">C@RPC</a> (catálogo actualizado regional de publicaciones científicas)<br>Integración a Hemeroteca Virtual Secyt | Pocos Términos<br><br>Actualización y mantenimiento de las colecciones |
| Suscripción a Servicios de Información de Alto Impacto Informativo<br><br>Suscripción a Servicios Alternativos :   | Testeo de Ofertas en el Mercado :<br>Ebsco, Current Contents, Otros    |
| Préstamos Interbibliotecarios<br>Listas de Bibliotecarios (Implementado)   |  |
| <b>Otros Organismos de Contacto</b><br><b>CAICYT</b><br><b>IRAM</b><br><b>CIRSOC</b><br><b>ICPA</b><br><b>DIN</b><br><b>(Implementado)</b>   |  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS GLOBALES</b>   |
| Presentación de Estrategia para la Adquisición de Recurso Compartido de Información de Alto Impacto Informacional<br>Debilidad ≠ Fortaleza | Espacio Físico Reducido<br>Factibles Fugas de TH (Talento Humano)<br>Falta de Presupuesto Propio |

Acciones: Llevadas a Cabo:

Creación del Centro de Documentación de la FRBB (2003) incluyen la siguiente información:

- ✓ Documentos Primarios (Normas Iram, Integración Stock Publicaciones Secretaría Regional CIRSOC, otros docs.)
- ✓ Documentos Secundarios (Inf. que surge a través del análisis del documento primario (índice de resúmenes (current contents), catálogo referencial (c@rpc), Bibliografía Interna, otros
- ✓ Servicios Electrónicos (Inf. por e-mail, Acceso a Bibliotecas Digitales, Hemerotecas Virtuales (Secyt), Enlaces de Interés (mantenidos y actualizados)

Propuesta del Area Gestión de Biblioteca y Centro de Documentación:

Evaluar Sitios Pagos de Acceso Remoto  
Ebsco, Current Contents, otros (Testeo de Ofertas en el Mercado)

Difusión y monitoreo de críticas entre los Directores de los distintos Departamentos (Intranet)

Ofrecimiento de Recursos Informacionales Opcionales como:

Fuentes de Sumnistros de Información Open Access o Open Archive

Estrategia:

Trabajar en el logro del cumplimiento de objetivos y metas establecidas, descubrir oportunidades y llegar a la cima.

Ser líderes transformacionales en los procesos de grandes cambios institucionales desde nuestro nicho “La Biblioteca Académica” de la Universidad Tecnológica futuro CRAI (Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación)



(Fig. 4)

Planes de Acción:

Mantener las colecciones existentes en papel o acceder a suscripciones On-line

Suscripción On-Line de Recursos de Información pagos como :  
Current Contents Engineering, Technology & Other Science  
c/Resúmenes

Acceder a Servicios de Información Just in Time citados (Ebsco,  
Dialog, Sweets, otros) (ver estrategia propuesta) \*

Capacitar en el uso de Recursos Locales, mediante el dictado de  
Cursos de Entrenamiento a Usuarios

Dirigidos a:

- ✓ Personal de Biblioteca
- ✓ Directores de Departamentos.
- ✓ Becarios
- ✓ Tesistas

Evaluar Costos de Servicios Pagos  
(Acceso a recurso compartido con otras Instituciones, sedes  
Regionales de Ingeniería UTN)

Ej.: Web of Science

Otras Alternativas Informacionales:

- ✓ Integrar Información Pendiente de Editar
- ✓ Tesis; Trabajos de Finales de Carrera (Repositorios  
Institucionales) y/o Trabajo Intelectual Producido Intranet  
(papers, información interna, otros)
- ✓ Difundir Servicios (vía mail, folletería, prensa y difusión)
- ✓ Relevar el resto de la información periódica, registrar y  
editar en el [C@RPC](#) las publicaciones existentes en las  
hemerotecas de la UTN
- ✓ Generar catálogo colectivo de las ramas de las  
INGENIERIAS (GC-red)
- ✓ Integración con Bibliotecas de las U.T.N Creando GC-red  
(Gestión de Conocimiento en red como punto inicial de

trabajo colaborativo (ver paper GC-red y Digitalización de Periódicas)

#### Planes de Acción: Area Procesos Técnicos

- ✓ Migración de Datos Bibliográficos SIAC/WINISIS
- ✓ Integrar el Proyecto ETD (Date Electronic Tesis) o Similar
- ✓ Acceso a Llave U-sing (Base de Datos Full Text Normas Iram)
- ✓ Catalogación por Copia (Copy Cataloguing)
- ✓ Catalogación (Date Entry) sobre plataforma Marc21, con herramienta de Software Open Source CATALIS
- ✓ Edición de Códigos de Barra aplicada a la Totalidad de la Colección Monográfica Frbb
- ✓ Cambiar disposición geográfica de la colección (derecha-izquierda) (izquierda-derecha)
- ✓ Gestionar compra de material bibliográfico atinentes a las temáticas de las distintas carreras que se dictan en la Frbb

A través del Cumplimiento de Objetivos Propuestos en los “Planes de ataque” expresados en párrafos anteriores, ha permitido la generación de ventajas competitivas importantes ante nuestros competidores más cercanos, a través del ofrecimiento de servicios complementarios de los existentes, asimismo la generación de productos sustitutos de los anteriormente empleados en determinados procesos técnicos y ha permitido un mejor posicionamiento en la mente de nuestros clientes.

#### **Generación de Ventajas Competitivas**

- Cumplimiento del Objetivo Institucional: Acreditación de las Carreras de Ingeniería por 3 años ante Coneau **Loops Generativo (Reforzador)**
- Migración a Formato Bibliográfico WinIsis **(Sustituto)**
- Implementación de Código de Barra en la Colección Monográfica **(Complemento)**

- Desarrollo Local (FRBB) Software Open Source (Presys) para Circulación y Préstamos **(Producto Sustituto) (Core Competente)**
- Desarrollo de Software Local (CONSYS) para Consultas en Base de Datos Monográfica Local **(Producto Sustituto) (Core Competente)**
- Biblioteca Cooperante del C@rpc (Catálogo regional de publicaciones científicas) a la fecha 230 Títulos **(Complemento) (Sustituto)**
- Edición de material monográfico producido por los alumnos de 1er. Ciclo del Dpto. de L.O.I (Inversión de la Colec. por campos mínimos : Autor y Title a Sistema PRESYS) **(Complemento)**
- Cambio de orientación en la disposición del material bibliográfico en los estantes (derecha-izquierda) – (Izquierda – Derecha) **(Nuevo Enfoque) (Enfoque Sistémico)**
- Fluidez comunicacional entre determinadas sedes Regionales UTN`s a través de la solicitud de material en préstamo (Préstamos Interbibliotecarios) (Regional FRSF, Regional Trenquelauquen) **(Retail) (Delivery)**
- Contraprestación de servicios UTN-UNS **(Paradigma Gana-Gana)**
- (Implementación de software CONSYS para búsquedas en el catálogo BC UNS febr. 2005) **(Desarrollo de Software) (Retail)**
- Contraprestación de Servicios UTN-UNS (préstamos domiciliarios a usuarios bajo convenio institucional) **(Paradigma Gana-Gana)**
- Hemeroteca Virtual Secyt. acceso Informativo por convenio Secyt Universidades (Implementación de búsquedas, estadísticas de frecuencia de uso, otros) **(Complemento)**
- Diseño de Site Web de Biblioteca. Proyecto Biblioteca Virtual **(Complemento) Sistema On-line (Sustituto)**
- Proyecto Biblioteca Digital **(Complemento + Sustituto)**
- <http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar>

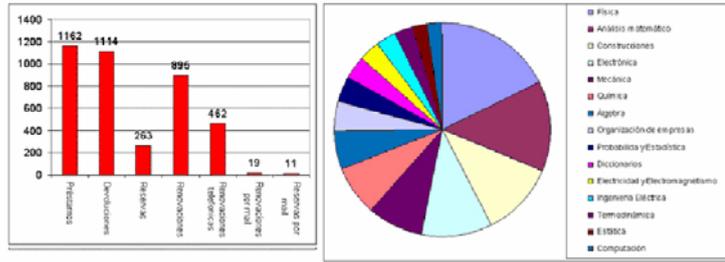
- Servicio de búsquedas temáticas personalizadas (Referencia Electrónica) **Prueba Piloto** de Extensión de Servicios Referenciales tales como: telefónicas, electrónicas y virtuales (mail; Web (en tiempo real) **(Complementos y Sustitutos)** **(Estrategia de Nuevos Escenarios)**)

## **PRUEBA PILOTO DE EXTENSION DE SERVICIOS**

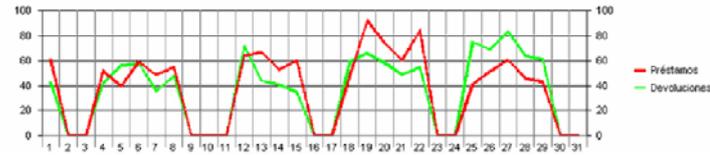
### **REFERENCIALES:**

#### **Observación y Evolucion del Servicio**

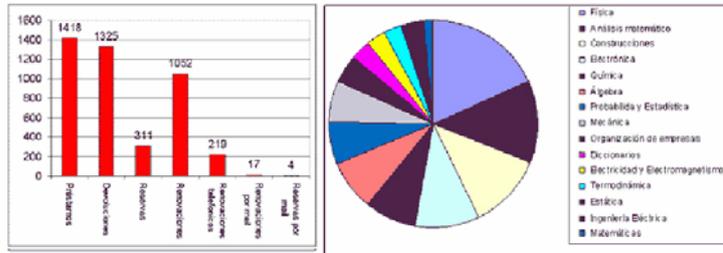
### Abрил 2005



Movimientos en función del día para el mes 04



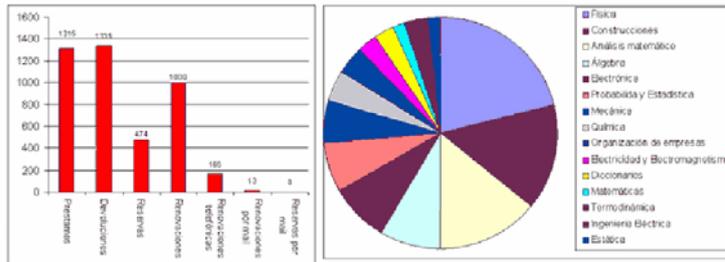
### Mayo 2005



Movimientos en función del día para el mes 05



### Junio 2005



Movimientos en función del día para el mes 06



## CONCLUSIONES

Observando las gráficas, podemos visualizar una marcada disminución (no real) en el uso de alguno de los servicios referenciales (Es decir, no registrados en el sistema)

Los factores son tema de estudio en ejecución

Haciendo una evaluación retrospectiva desde la fecha de alta de los nuevos servicios que corresponden al Area Circulación y Referencia, como ya los hemos mencionado y que son : Referencia Telefónica, Electrónica (E-mail) y Virtual en Tiempo Real, podemos expresar lo siguiente:

Los nuevos servicios de referencia electrónica ofrecidos, son complementos de la referencia presencial o in situ, y son a su vez servicios sustitutos para aquellos usuarios que eligen entre las opciones ofrecidas.

a) La referencia electrónica vía email, no fué adoptada masivamente, y han disminuido casi en su totalidad

b) El usuario local (Frbb) y los usuarios por convenio institucional de otros organismos (UNS), han adoptado en un alto porcentaje la referencia telefónica, motivados por la rapidez del servicio, y/o por la falta de alta como usuario en un servicio de internet, que le permita el acceso a la renovación en línea en tiempo real desde su PC personal.

c) Y por último podemos expresar, que el usuario (intranet) Frbb, docentes, ayudantes de cátedras, grupos de investigación, alta gerencia, y usuario alumno que dispone del servicio de internet ya sea desde lo personal, laboral o intitucional han adoptado mayoritariamente el servicio referencial virtual .

### Otras Ventajas Competitivas

Elaboración y Desarrollo de Proyectos Locales tales como :

- Proyecto Digitalización de Periódicas (ver adjunto)
- Proyecto CRAI Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchesi (ver Anexo II)

- Proyecto Catalogación Marc21 Colección Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchesi (ver adjunto)
- Proyecto Dirección y Desarrollo del Site Web de Biblioteca Académica Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchesi **(Complemento, Sustituto, Ventaja Competitiva)**
- Proyecto Dirección, Desarrollo y Supervisión del Software Open Source PRESYS Se aplica **Pensamiento Sistémico (Loops Generativo (Reforzador) – Crecimiento) – Outlet : (Monomarca) (Orientado a Biblioteca Académica)**
- **Módulo Estadísticas** incorporado al **PRESYS** : Objetivo: **Generar Reportes Estadísticos** de aporte al **Library Management** y al **Management Institucional** a fin de tomar decisiones futuras de alto impacto. **Outlet (monomarca)** aplicado a Biblioteca Académica, es un desarrollo de Software acotado a Préstamo y Circulación **Loops + Loops Generativo (Reforzador)**
- **La Capacitación** del personal genera también una **ventaja competitiva** frente a los competidores **(atractor) (Loops Reforzador)**
- Horario extendido de atención al público (**ventaja competitiva**) (8 a 22 hs.)
- Informes de desempeño de actividades llevadas a cabo desde cada área que conforma la Biblioteca de edición bianual, montados en web a disposición del cliente o usuario potencial, genera **ventaja competitiva**
- La capacitación o asesoramiento profesional ofrecido a otras instituciones bajo convenio **(ESOA)**, responsables de Bibliotecas de UI de Facultades Regionales, genera **ventaja competitiva**
- **Convertirse en Generadores de Cambios Transformacionales de Alto Impacto**, líderes en determinados servicios **Core Competence** y en la generación de productos con valor agregado, sin presupuesto asignado al Area, genera **ventaja competitiva**
- Descollar con Proyectos de Alto Impacto Socio-Bibliotecológicos, como los mencionados y ejecutados con

éxito con alta adhesión del mundo bibliotecológico Latinoamericano, motivados por la curiosidad del desarrollo o futuro usuario potencial, genera una gran **ventaja competitiva** frente a nuestros competidores más cercanos, con fuertes presupuestos asignados a Biblioteca.

- Proyecto Gestión de Recursos de Suministros de Información **Loop Generativo (Reforzador)**
- Normalización en el circuito de solicitud de normas Iram para uso Universitario desde el Site Web (**Pensamiento Sistémico**) , (**Loops Generativos (Reforzador)**)
- Montaje en la Site Web del stock de normas Iram existentes en el Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchéis apta para la consulta del usuario virtual **Loop Generativo (Reforzador), (Complemento), (Sustituto), Ventaja Competitiva**
- Montaje en la Site Web del stock de publicaciones CIRSOC existentes para venta y difusión en la Secretaría Regional, anexo en el Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchéis apta para la consulta del usuario virtual **Loop Generativo (Reforzador), (Complemento), (Sustituto), Ventaja Competitiva**
- **Estrategia** propuesta a nivel **Rectorado a fin de** obtener **ventaja competitiva** de uso informacional y de aplicación en los grupos de investigación y docencia con lineamientos temáticos a fines. (\*)

Con apoyo en el diagnóstico de situación (FODA), realizado en el proceso de auto evaluación realizada por la CONEAU (Comisión Nacional Argentina de Evaluación Universitaria) y focalizada en algunas de las debilidades y propuestas de mejoras sugeridas por éste organismo: entre otras, actualizar el material bibliográfico (edad de la colección) de determinadas áreas científicas de la misma, elevar el número de docentes dedicación exclusiva, jerarquizar los grupos de investigación existentes y promover nuevos lineamientos se plantea la siguiente estrategia desde el Area Library Management::

1.- Concientización institucional, a nivel rectorado, de la necesidad de potenciar la disponibilidad de recursos de suministro de información electrónica

2.- Presentación de informes técnicos: Basado en monitoreos de potencialidad del recurso a adquirir (Knowledge Web of Science) y frecuencia de uso en instituciones pares (Nacionales y Regionales)

**(Pensar Localmente con Impacto Global)**

3.- Trabajar la idea de adquisición del nuevo recurso entre los grupos de investigación local y regional sobre la base de necesidades reales de nuevas fuentes de información que cubran áreas afines del saber (ramas de ingeniería) **Outlet (monomarca)**

**Core Competence**

4.- justificación de costos :

La adquisición cooperativa, facilita los costos elevados de adquisición **(Coopetencia)**

\*\*



## ESTUDIO DE BENCHMARKING COOPERATIVO INTERNACIONAL

Por [Analia Vecchi Pomphile](#)

Publicado el

Indexado en [Otros conceptos y herramientas de marketing -  
Consulte todo el directorio temático](#)  
[GestioPolis](#)

### **Resumen:**

El siguiente trabajo, es parte de los requerimientos del Curso de Doctorado "Capital Humano y Evaluación de Bibliotecas Académicas RICBLU (Red Interamericana de Conectividad de Bibliotecas Universitarias)". Dictado en la modalidad on line entre nov.2004 / febr. 2005.

Se describe una experiencia de Benchmarking cooperativo, entre Bibliotecas Académicas, de México, El Salvador y Argentina.

Se compara, su infraestructura organizacional, sus procesos y sus servicios y ésta experiencia es susceptible de ser transferible a otros ámbitos similares, con objetivos de cooperación.

Se han identificado indicadores que pueden ser útiles y servirán de base para un nuevo estudio de benchmarking y para la toma de decisiones futuras.

### **Abstract:**

This paper reports results which constitute part of the requirements for completion of the course “Human Capital and Academic Library Evaluation”

Taught in the virtual mode between Nov. 2004 – Feb. 2005.

It describes a cooperative benchmarking experience with academic libraries from Mexico, El Salvador and Argentina.

Their organizational structure, processes and services are compared on a similar basis.

It is proposed that this experience may be transferable to other organizations under equivalent circumstances, having cooperation as the main motivation.

A few indicators have been identified. These may be useful to repeat the experience in the future and study their applicability to decision making areas.

Keywords: Academic Libraries – Comparative Librarianship – Comparative Studies - Benchmarking

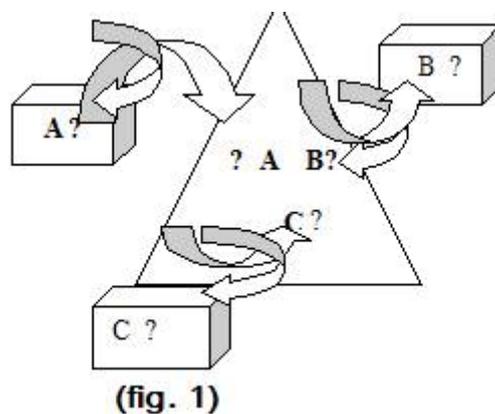
Definición de Benchmarking:

“Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Es proponerse metas, utilizando normas externas y objetivas y aprender de los otros.

Su objetivo es el de optimizar la organización. Es decir, forma parte de un conjunto de actividades, que en la actualidad, las organizaciones lo utilizan con ese propósito.

Con el benchmarking se pretende transferir el know-how de aquellas organizaciones con mejor desempeño, a la propia organización. Con éste proceso es posible transferir elementos de diferentes organizaciones” (2)

Como se presenta en la fig. 1



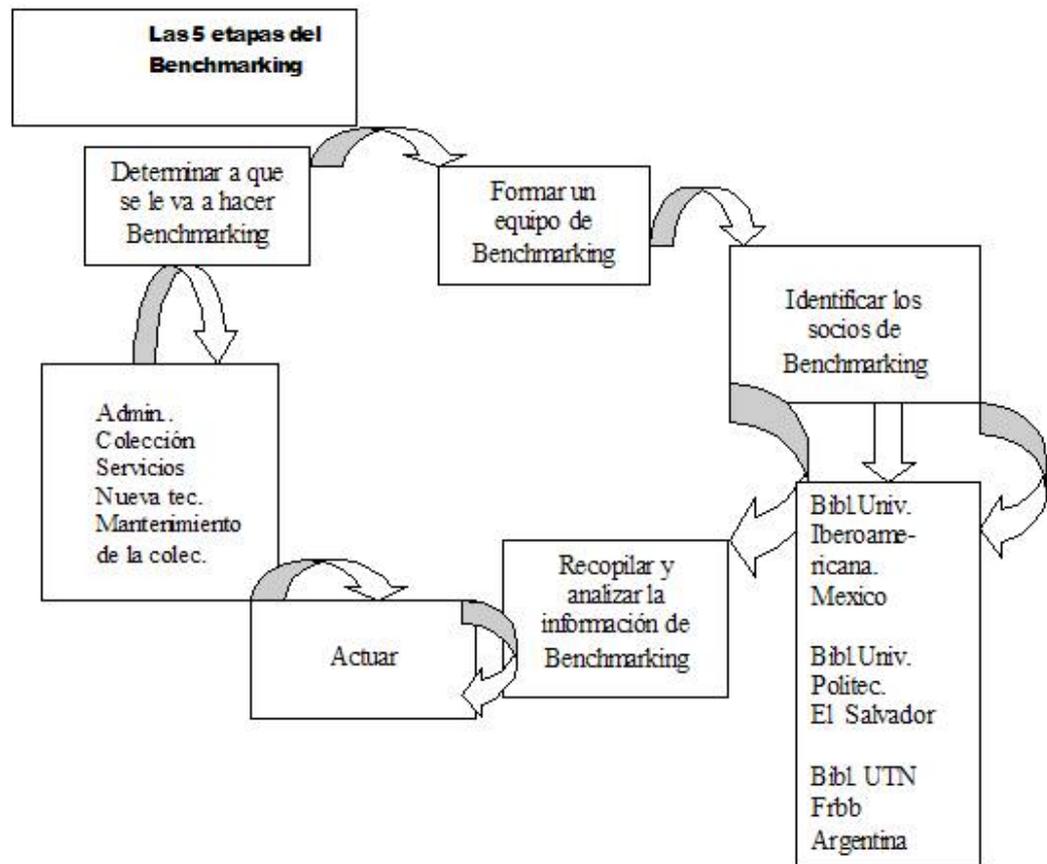
Las diferentes definiciones de Benchmarking, comparten los siguientes elementos:

- Desarrollar ventajas competitivas
- Estudiar las mejores prácticas en organizaciones de cualquier industria
- Comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptada de manera creativa, conduzca a mejorar su desempeño

El Benchmarking y las Unidades de Información

“El benchmarking es una herramienta importante para los especialistas de información. Es una técnica de gestión, aplicable a cualquier organización, incluidas las unidades de información, sean éstas, bibliotecas, archivos, centros de documentación y otros.

Asimismo, la investigación de Benchmarking es un proceso informacional. Esto quiere decir que el resultado de la investigación genera información que puede ser utilizada por otras organizaciones del mismo tenor o carácter.”(2)



Se tomaron cuatro rubros para el estudio de benchmarking que son los siguientes:

- Ø Administrativos
- Ø Colección (libros, p.p., recursos electrónicos)
- Ø Servicios (suministro de paper's, préstamos interbibliotecarios, proyectos cooperativos)
- Ø Incorporación de Nueva Tecnología (desarrollos open source's, catalis, consys interfaz web)
- Ø Mantenimiento (reparación de colección)

## ANEXO I

| <i>SOCIOS<br/>BENCHMARKING COOPERATIVO</i>   |   |
|--|---|
| Mtra. Alma Rivera<br>Coordinadora Servicios de Apoyo<br>Universidad Iberoamericana,<br>Ciudad de México            | Bibl. Prof. Analia Vecchi<br>Pomphile y Centro de Documentación de la Facultad Regional Bahía Blanca.<br>Universidad Tecnológica Nacional. Argentina<br><br><a href="http://www.bib.via.mx/">http://www.bib.via.mx/</a> <a href="http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar">http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar</a> |
| Ing. Ernesto Salmerón<br>Cea<br>Dir. de Biblioteca<br>Biblioteca de la Universidad Politécnica del Salvador (UPES) | <a href="http://www.upes.edu.sv/">http://www.upes.edu.sv/</a>   |

## ANEXO II

Formulario original de estudio de Benchmarking Cooperativo

| <i>CUESTIONARIO BENCHMARKING</i>                               |
|--|
| 1. - Población total de alumnos                                |
| 2. - Cantidad clientes activos de biblioteca                   |
| 3. - Incremento de libros por compra período 2004              |
| 4. - Cantidad de libros incorporados por donación período 2004 |

5. - Cantidad de recursos electrónicos incorporados 2004
6. - Incremento o disminución de títulos de publicaciones periódicas 2004
7. - Solicitud de paper's internos 2004
8. - Solicitud de paper's externos 2004
9. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios a otras instituciones 2004
10. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios de otras instituciones a su biblioteca 2004
11. - Incremento o disminución de este servicio período 2003-2004
12. - Nuevas tecnologías incorporadas 2004
13. - Propuestas de compras rechazadas. Cantidad. Factores 2004
14. - Gastos en mantenimiento de la colección bibliográfica 2004
15. - Proyectos cooperativos en marcha 2004
16. - Contraprestación de servicios con otras instituciones. Enumerarlos 2004

### **ANEXO III**

#### **SOCIOS. PLANTILLA DE DATOS**

---

*CUESTIONARIO BENCHMARKING*  
*SOCIO A*

---

Alma Aguilera López – Universidad Iberoamericana, Campus Ciudad de México -

Biblioteca Francisco Xavier Clavijero

1. - Población total de alumnos  
10124 \*
2. - Cantidad clientes activos de biblioteca  
12865 (incluye maestros, empleados, exalumnos y diplomados)
3. - Incremento de libros por compra período 2004  
1983
4. - Cantidad de libros incorporados por donación período 2004  
3965
5. - Cantidad de recursos electrónicos incorporados 2004  
3 bancos de datos comerciales y colección de tesis digitales
6. - Incremento o disminución de títulos de publicaciones periódicas 2004  
349
7. - Solicitud de paper's internos 2004  
No disponible
8. - Solicitud de paper's externos 2004  
No disponible
9. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios a otras instituciones 2004  
  
Nacionales 1334, Internacionales 212
10. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios de otras instituciones a su biblioteca 2004  
No disponible
11. - Incremento o disminución de este servicio período 2003-2004  
177
12. - Nuevas tecnologías incorporadas 2004  
Ninguna (Se incorporaron bases comerciales, pero no tecnología)
13. - Propuestas de compras rechazadas. Cantidad. Factores 2004  
232 fuera de prensa, 0 no solicitados y no comprados
14. - Gastos en mantenimiento de la colección bibliográfica 2004  
  
550,700.00 Pesos Mexicanos
15. - Proyectos cooperativos en marcha 2004

Ninguno

16. - Contraprestación de servicios con otras instituciones.  
Enumerarlos 2004  
Prestamos Interbibliotecarios

## **CUESTIONARIO BENCHMARKING SOCIO B**

Biblioteca de la Univ. de El Salvador UPES Dir. Ing. Ernesto Salmerón

1. - Población total de alumnos  
R/ 1,1800
2. - Cantidad clientes activos de biblioteca  
R/ 1500
3. - Incremento de libros por compra período 2004  
R/ 170
4. - Cantidad de libros incorporados por donación período 2004  
R/ 300
5. - Cantidad de recursos electrónicos incorporados 2004  
Ninguno
6. - Incremento o disminución de títulos de publicaciones periódicas 2004  
Se mantiene
7. - Solicitud de paper's internos 2004  
No se maneja
8. - Solicitud de paper's externos 2004  
No se maneja
9. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios a otras instituciones 2004  
50
10. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios de otras instituciones a su biblioteca 2004  
No se tiene este servicio
11. - Incremento o disminución de este servicio período 2003-2004  
Ninguno
12. - Nuevas tecnologías incorporadas 2004

No hubo incorporaciones

13. - Propuestas de compras rechazadas. Cantidad. Factores 2004

No hay rechazos debido a la metodología que se utiliza para las compras

14. – Gastos en mantenimiento de la colección bibliográfica 2004

\$ 3,000.00

15. - Proyectos cooperativos en marcha 2004

- Intercambio y enlace en el área de Derecho

- Enlace de Bibliotecas de las Universidades Privadas de El Salvador

16. - Contraprestación de servicios con otras instituciones. Enumerarlos 2004

No se da este servicio

## **CUESTIONARIO DE BENCHMARKING SOCIO C**

Analia Vecchi Pomphile

Biblioteca y Centro de Doc. Facultad Regional Bahía Blanca (UTN)

1. - Población total de alumnos

Alumnos Regulares: 2048 Docentes: 358

2. - Cantidad clientes activos de biblioteca

Se consideran activos aquellos que como mínimo retiraron 2 ejemplares durante el año.

Total: 1171; Alumnos: 1073, Docentes: 84, Alumnos UNS: 5

3. - Incremento de libros por compra período 2004

271 ejemplares

4. - Cantidad de libros incorporados por donación período 2004

82 ejemplares

5. - Cantidad de recursos electrónicos incorporados 2004

Impresora láser, Lector de código de barras, Llave IRAM

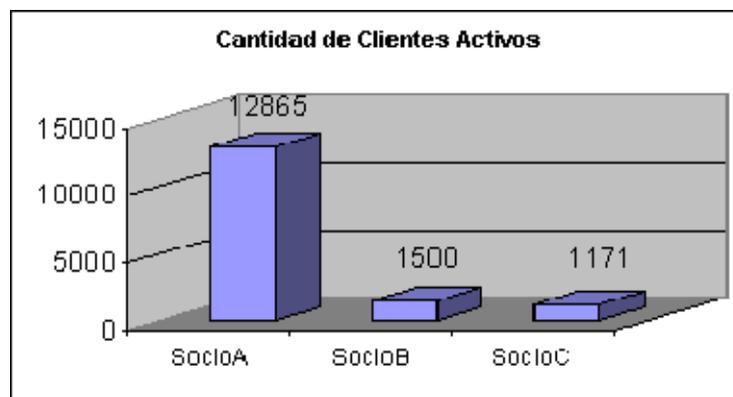
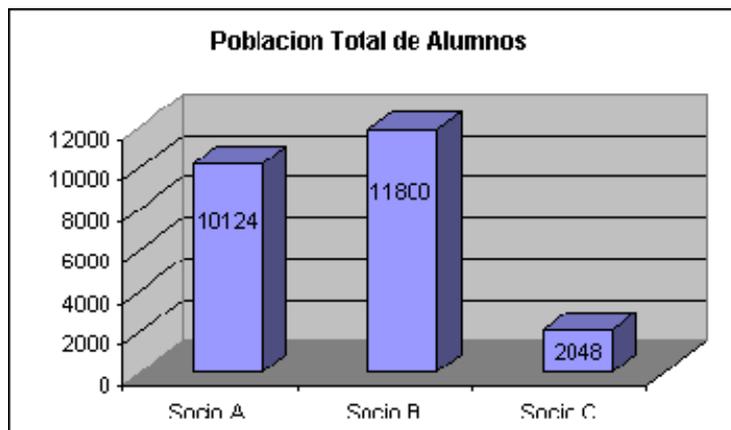
6. - Incremento o disminución de títulos de publicaciones periódicas 2004

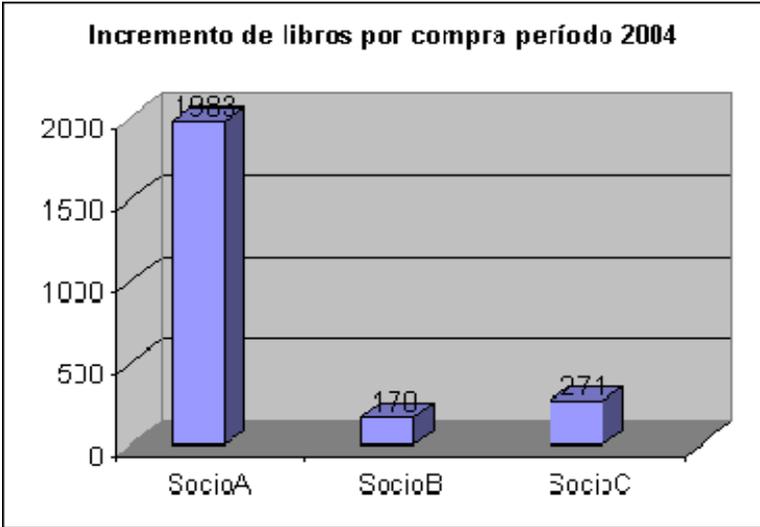
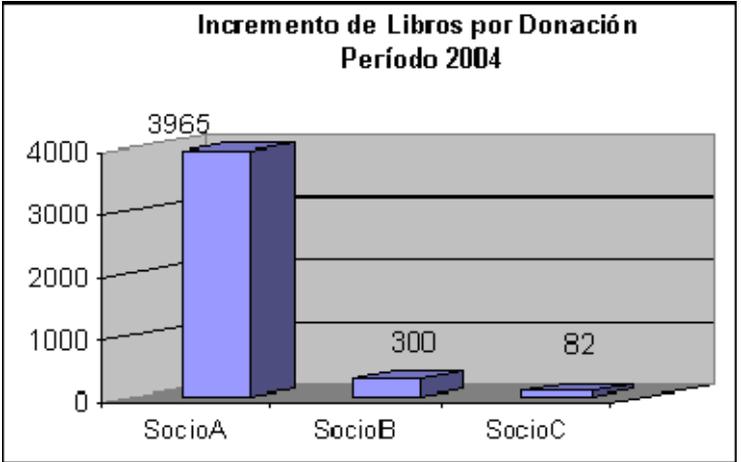
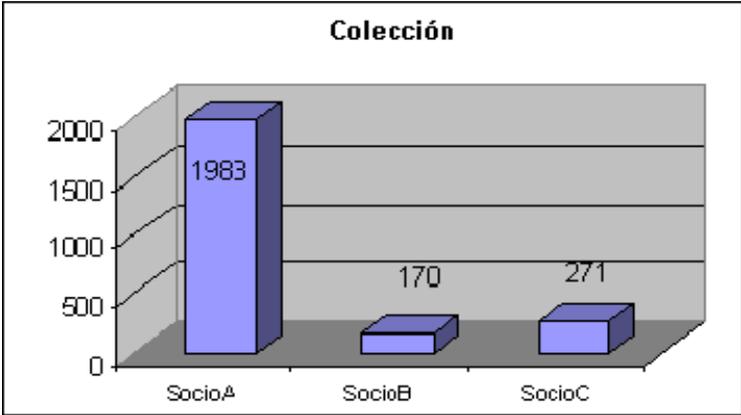
Se incrementó en un 10 % la colección hasta llegar a los 200

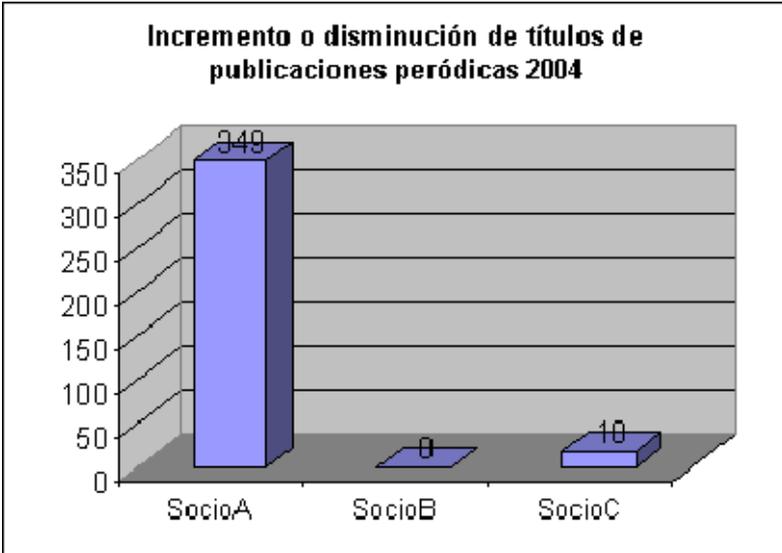
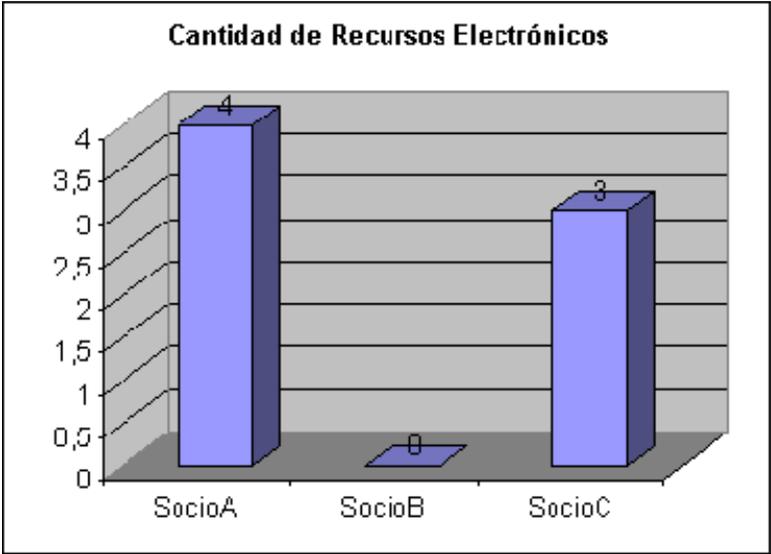
títulos

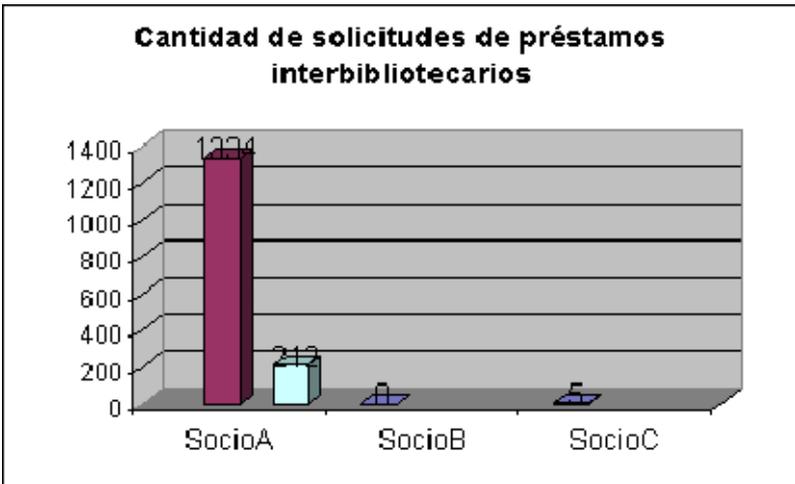
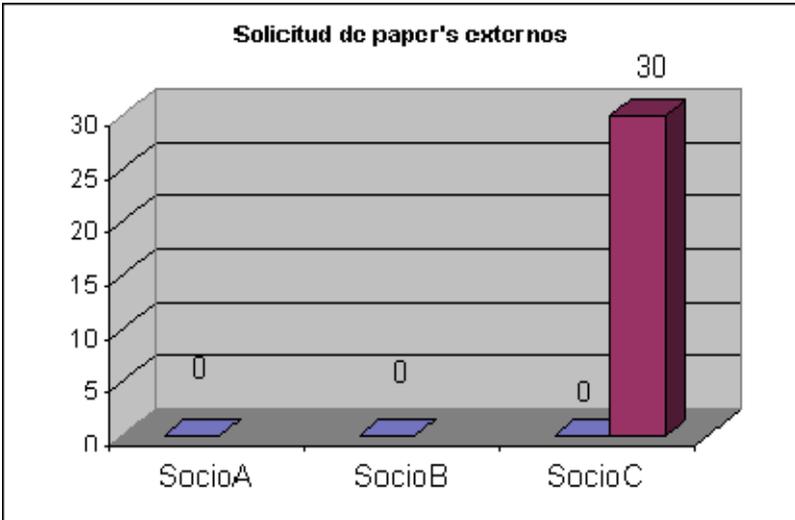
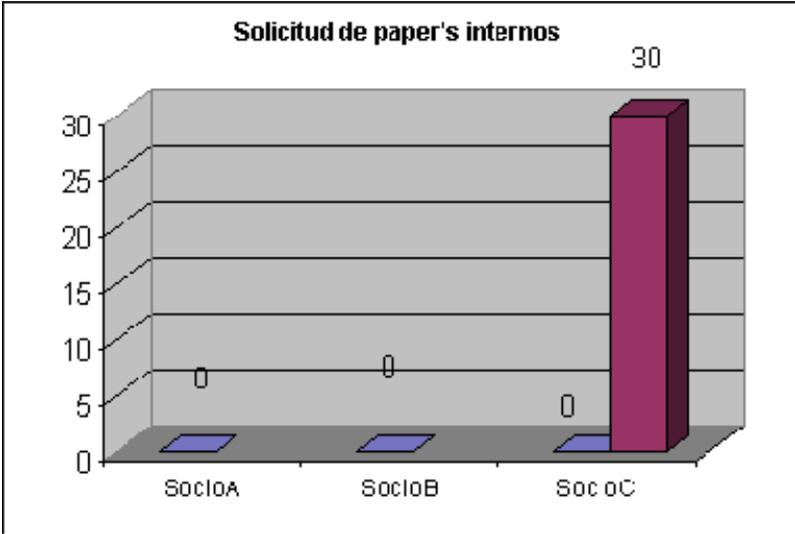
7. - Solicitud de paper's internos 2004  
30 solicitudes de búsqueda de información, 30 ( IRAM)  
Biblioteca Virtual Secyt 250 2003-2004
8. - Solicitud de paper's externos 2004  
10 artículos de publicaciones periódicas y 40 Cirsoc ( venta)
9. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios a otras instituciones 2004  
10
10. - Cantidad de solicitudes de préstamos interbibliotecarios de otras instituciones a su biblioteca 2004
  
11. - Incremento o disminución de este servicio período 2003-2004  
Dato no relevado 2003
12. - Nuevas tecnologías incorporadas 2004  
Desarrollo (local) Software de Consulta (Consys), (open sources),  
Desarrollo (local) Software Sistema Integrado (Interfaz web en desarrollo),  
Catalis (Software para catalogación en formato marc21) aplicación web,  
sobre bases ISIS, ETD (Electronic Tesis and dissertation), [C@rpc](#) (Herramienta de Bireme ) , para catalogación de publicaciones periódicas (existencias) (aplicación web)UNS
13. - Propuestas de compras rechazadas. Cantidad. Factores 2004  
Mobiliario, sistema de seguridad, insumos, factor, falta de presupuesto
14. - Gastos en mantenimiento de la colección bibliográfica 2004  
\$ 2500
15. - Proyectos cooperativos en marcha 2004  
C@rpc, Capacitación de formadores, GC-Red (Integración redes bibliotecas UTN)
16. - Contraprestación de servicios con otras instituciones. Enumerarlos 2004  
Software Consys (UTN), Capacitación de nuestro personal en UNS

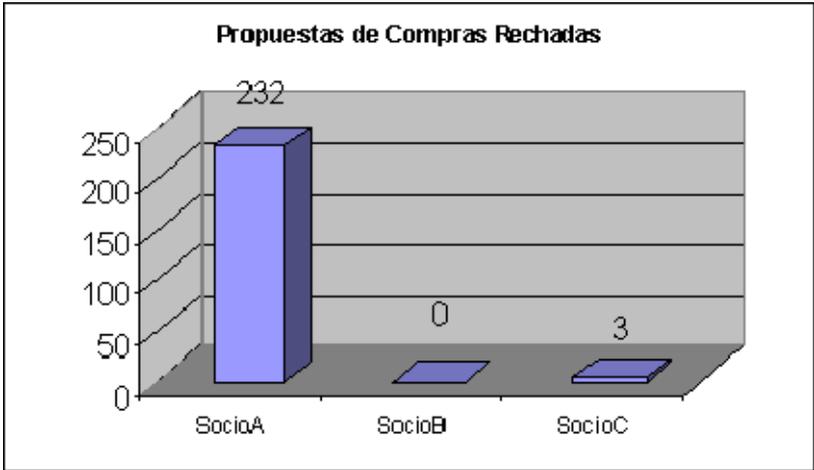
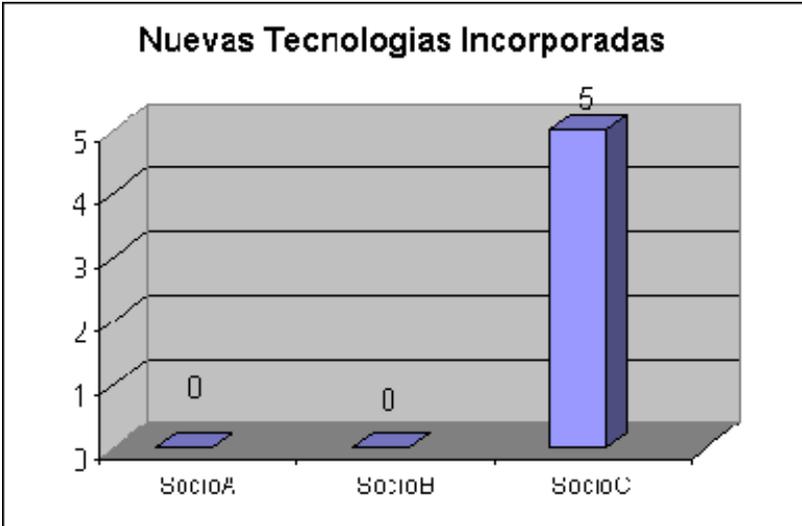
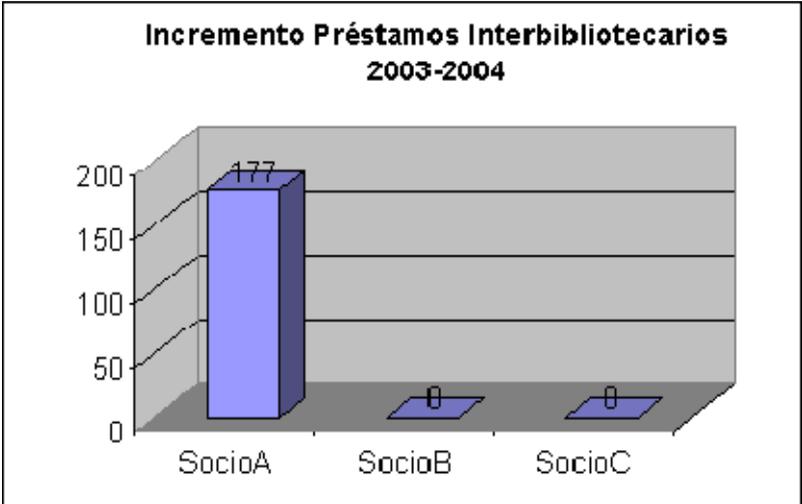
*Relevamiento de datos*

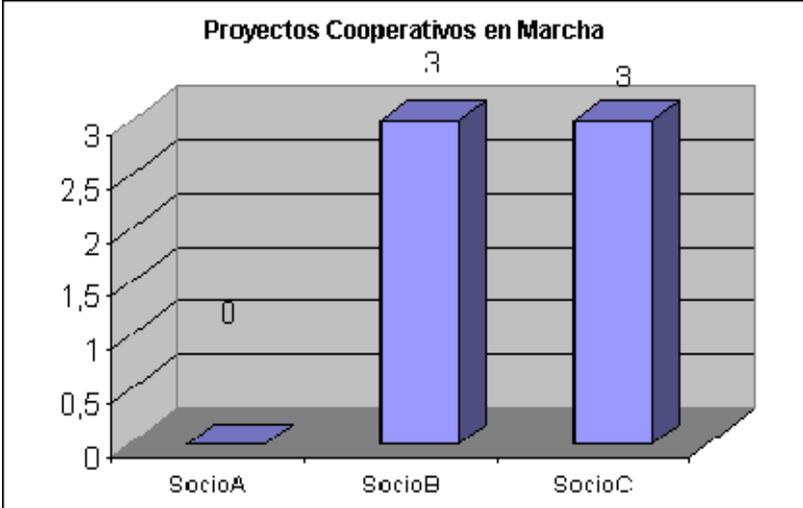
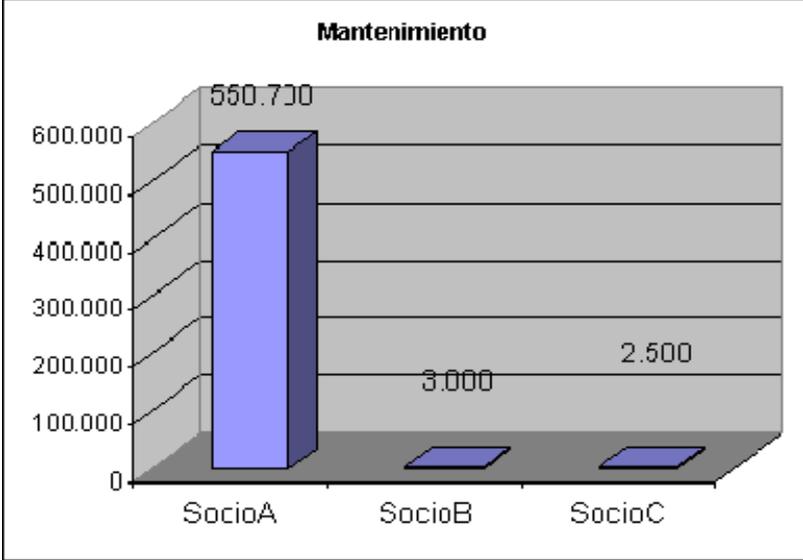


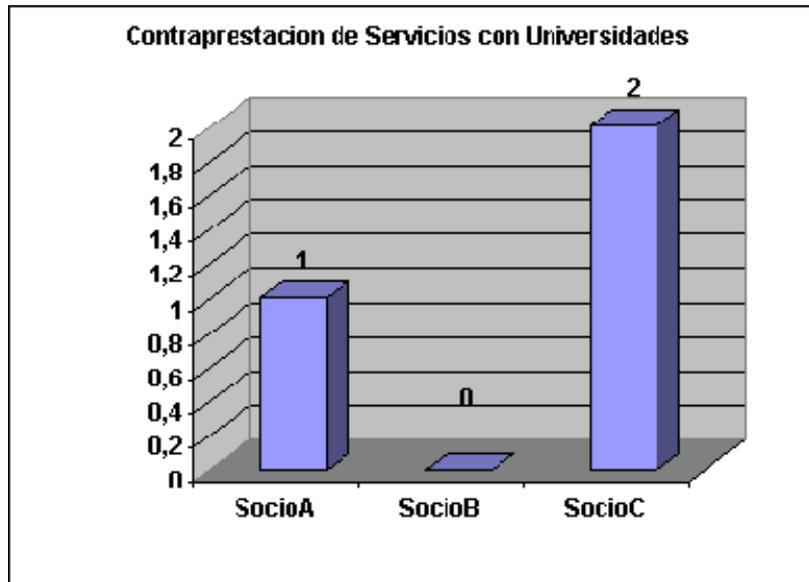




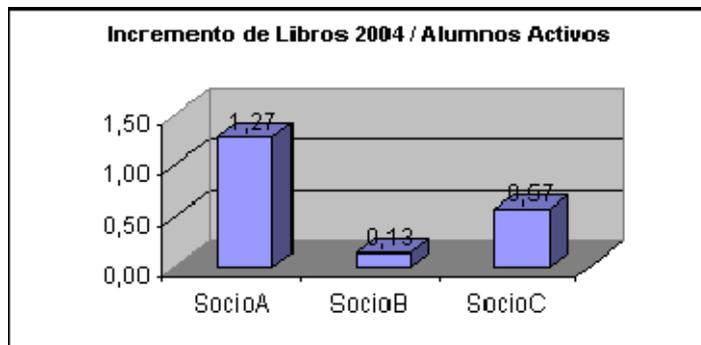




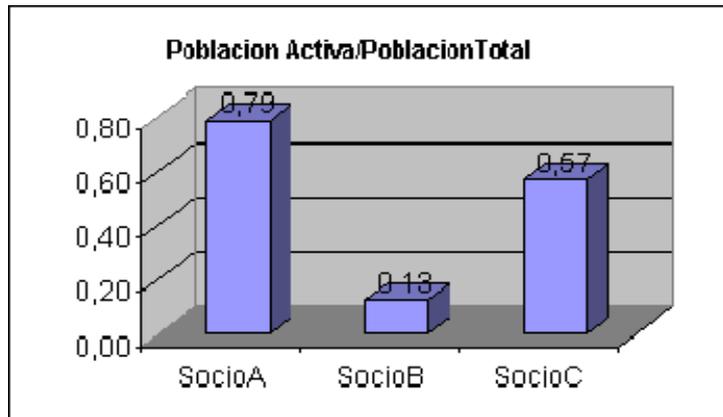




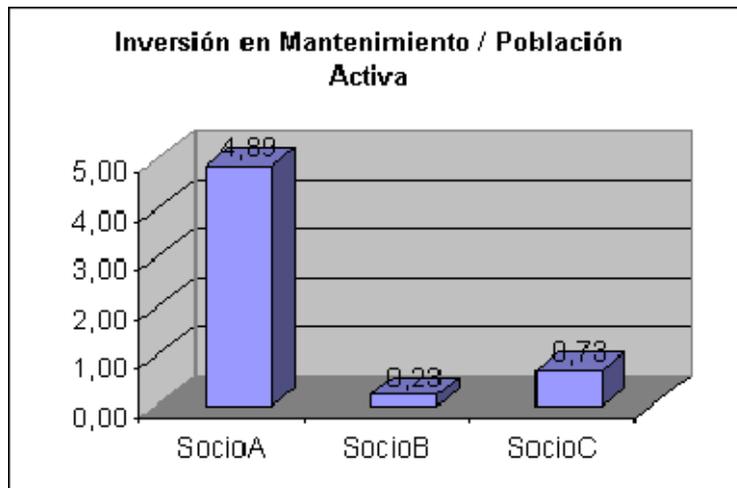
**Benchmarking (Evaluación comparativa de indicadores)**  
**Socios A, B, C**



**Parámetro 1**



### Parámetro 2



### Parámetro 3

#### Resultado Benchmarking Cooperativo

Se evalúan los siguientes parámetros entre los socios A, B, C: según gráficas adjuntas

Ø 1- Incremento de libros por compra período 2004 por Población de alumnos activos.

(Ref.) Alumno activo = mín. 2 préstamos anuales

Ø 2- Población total de alumnos / Cantidad de clientes activos

Ø 3- Inversión anual en mantenimiento / Población Activa

### **Conclusiones**

1-) Se observa al Socio "A" con un esfuerzo mayor en cuanto a la inversión de libros en el período 2004, respecto de los socios A y C.

2- ) Respecto a ésta evaluación comparativa podemos calificar como un esfuerzo importante del SocioC, con respecto al resto de los socios A y B, por atraer a sus clientes y retenerlos, teniendo en cuenta que se trata de una biblioteca de facultad.

3- ) Con respecto al indicador "mantenimiento de la colección". el Socio "A", invierte un porcentaje importante en éste rubro, el Socio "B", invierte en un porcentaje menor.

El Socio "C", realiza un esfuerzo importante por mantener su colección.

El estudio comparativo con unidades de información disímiles entre sí, de mayor envergadura, nos aportan datos significativos, que reflejan el estado situacional de cada unidad de información, debilidades, fortalezas, habilidades de penetración en el mercado y diversos factores de estudio, que permiten posicionarse desde su realidad, dando apertura a oportunidades futuras, de mediar puntos de contacto y trabajo colaborativo.

### **BIBLIOGRAFÍA**

1.- Deutsch. Paula y Silcox. Barbara P. "Learning from Other Libraries: Benchmarking to Assess Library Performance". En: *Information Outlook*. vol. 7. No. 7. Washington, DC. E. U. A: SLA. 2003. P. 19-25.

2.- Ponjuán Dante, Gloria. Gestión de la Información en las Organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones. Chile, Ed. CECAPI/Universidad de Chile, 1998. 222 p.

3. -*Benchmarking y Outsourcing*. En: Ucb-RR.HH :  
<http://www.ucb.edu.ar/rrbh>

### ***Agradecimientos del autor:***

*Finalmente, quisiera expresar un sincero agradecimiento al aporte de datos desinteresado, de los socios de Benchmarking:*

*Colegas:* Alma Aguilera López – Universidad Iberoamericana, Campus Ciudad de México Biblioteca Francisco Xavier Clavijero y Dir. Ing. Ernesto Salmerón Cea Biblioteca de la Universidad del Salvador UPES.

Analia Vecchi Pomphile  
Directora de Biblioteca  
Centro de Documentacion Facultad Regional Bahia Blanca Univ.  
Tecnologica Nacional  
Bahia Blanca Argentina  
[avecchi2001@yahoo.com.ar](mailto:avecchi2001@yahoo.com.ar)  
<http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar>

## **Análisis Estadístico Preliminar de los Préstamos de un Sistema de Circulación de Bibliotecas.**

### **Caso Especial: Ingeniería**

El objetivo de este trabajo es presentar un estudio del movimiento de la colección (expresado en préstamos totales, durante un

período), prestando especial atención a la porción de la colección que corresponde a las especializaciones de las Carreras de Ingeniería que se dictan en la Facultad de Ingeniería de la UNICEN para realizar comparaciones de uso de las colecciones en distintas instituciones.

La fuente de los datos analizada corresponde al sistema de préstamos, renovación y reservas de la Biblioteca Central de la Universidad Nacional del Sur. Este estudio preliminar, deberá continuar hasta completar un estudio comparativo del uso de las colecciones en las carreras de Ingeniería de ambas universidades (UNICEN y UNS). Los resultados de este estudio pueden aportar ideas para alentar los préstamos interbibliotecarios, los traslados temporarios de material en reserva para cátedras específicas, adquisiciones en forma cooperativa, etc.

En este trabajo se han considerado todos los préstamos que se han efectuado en el período 10 de Octubre de 2000 hasta el 12 de Abril de 2002, en la UNS.

Un préstamo representa un ítem (en la mayoría, son libros) que se ha retirado de la biblioteca para ser utilizado fuera de ella. Los préstamos para Sala de Lectura se manejan de otra manera.

Se pretende hacer un estudio estadístico del movimiento de la colección, prestando especial atención (revelado por los préstamos) al área de Ingeniería. Para ello, se utilizará la base de datos de préstamos, que contiene transacciones (tanto de préstamos como devoluciones), y se ejecutarán mapeos de esta base TRANSA, sobre la base UCOD, que contiene el conjunto de libros, con sus respectivos ejemplares

Cada ejemplar registrado en UCOD contiene un indicativo sobre la temática cubierta por el mismo, y que se designa en un campo denominado CLASIF.

De esta manera, es posible conocer cual es el movimiento de la colección, expresado en Cantidad de Préstamos globales, discriminando la cantidad de items por área temática.

## Anexo Explicativo

### Utilitarios CIsis

La Interfaz CISIS es una biblioteca de funciones, escrita en lenguaje de programación C, diseñada para permitir el desarrollo de aplicaciones para bases de datos MicroISIS (sin llamar al software MicroISIS). Las aplicaciones CISIS son plenamente compatibles con MicroISIS, incluyendo aplicaciones multiusuario.

Esta biblioteca de Funciones permite realizar determinadas tareas sobre las bases de datos MicroIisis. Se han utilizado estas funciones CIsis para explorar las bases de datos y extraer la información pertinente. Esta es una experiencia piloto en el uso de esta herramienta.

A modo de ejemplo, se comenta la sintaxis de algunas funciones utilizadas. Los resultados obtenidos, son exportados a archivos de texto que pueden ser fácilmente insertados en una planilla de cálculo, en este caso: Excel.

A partir de esos datos, se han preparado gráficos que ilustran los resultados obtenidos. En este estudio introductorio, se realiza un análisis somero de los datos, que se profundizará al obtener datos comparativos según lo indicado anteriormente.

#### Funciones utilizadas

```
mx transa "pft=if p(v31) then '1',/ fi" now -all > pepe.txt
```

Conociendo que la estructura de la base de datos TRANSA contiene el campo 31, cuyo valor, si es igual a 1, indica que se trata

de un préstamo realizado, se pueden grabar en un archivo, (pepe.txt) solamente aquéllos registros que contienen transacciones de préstamos realizados.

Para obtener los inventarios de todos los ejemplares prestados  
mx transa "pft=if p(v31) then v31^t,/ fi" now -all > pepe.txt

Este comando extrae hacia un archivo pepe.txt, toda la información de los inventarios de todos los ejemplares prestados.

**mx transa "pft=if p(v31) then v31/ fi" now -all > pres.txt**  
**mx seq=pres.txt create=pres now -all**

Este comando extrae hacia un archivo pres.txt, toda la información de los inventarios de todos los ejemplares prestados. Luego, utilizando ese archivo, se crea una base de datos MicroIsis (pres) con todos los números de inventario que han sido prestados.

Copiar la base pres a la carpeta de la base de datos de libros (UCOD) para realizar un join

**copy pres.\* UCOD**  
**cd UCOD**

fullinv UCOD inve.fst UCOD  
donde inve.fst es 200 0 (v200^i/)

Estos comandos obtienen un archivo invertido de la base UCOD, sobre el campo 200 (200^i – campo 200, subcampo ^i, Nro. De Inventario)

**mx pres join=UCOD,60='T '='v1^t copy=pres now -all**

Este comando busca todos los registros de la base PRES y extrae de la base UCOD (libros) la información contenida en el campo 60, que es la clase a que pertenece el libro prestado dentro del esquema Dewey. El comando agrega esa nueva información al

registro correspondiente de la base de datos PRES. EL comando JOIN, “une” la base de datos PRES con la base de datos UCOD, mediante la información contenida en v1^t de la base PRES (No. De Inventario). La base UCOD debe estar invertida por el No. De Inventario.

```
mx pres proc='d32001' copy=pres now -all
```

Este commando borra el contenido del campo 32001, creado en el proceso de JOIN, con indicación del éxito de la operación JOIN.

Se crea una fst (field selection table), que es una tabla que indica a la base de datos como preparar el índice de búsqueda. La fst en cuestión (clasifica.fst) es: 60 0 v60

Se ordena la nueva base por el código Dewey de clasificación

```
fullinv PRES clasifica.fst PRES  
ifkeys PRES > clasif.txt
```

El comando ifkeys muestra el contenido del archivo invertido, indicando cada término con sus ocurrencias, en este caso, el contenido del campo 60 (clasificación), preparando un archivo de texto clasif.txt que luego se puede leer con Excel.

A modo de ejemplo, se indica a continuación, como se presenta el archivo clasif.txt, que contiene la cantidad de ocurrencias de libros prestados según la clase temática de la colección.

```
8      >> 001  
23     >> 001.01  
2      >> 001.014  
1      >> 001.03  
1      >> 001.04  
1      >> 001.063  
19     >> 001.09  
3      >> 001.0932  
2      >> 001.095694  
2      >> 001.0982
```

|    |    |         |
|----|----|---------|
| 2  | >> | 001.4   |
| 96 | >> | 001.42  |
| 4  | >> | 001.422 |
| 38 | >> | 001.424 |
| 1  | >> | 001.44  |
| 11 | >> | 001.5   |

Esto muestra que para la clase 001, se han prestado 8 libros, para la clase 001.01, se han prestado 23 libros, y así siguiendo.

## Resumen de los resultados

### **Análisis Estadístico Preeliminar de los Préstamos de un Sistema de Circulación de Bibliotecas.**

#### **Caso Especial: Ingeniería**

**Título:** Análisis estadístico de los préstamos de un Sistema de Circulación de Bibliotecas. Caso especial: Ingeniería

Uso de herramientas: Este trabajo ha permitido el aprendizaje a nivel introductorio, de la herramienta C Isis, que es apta para el tratamiento y análisis de bases de datos Isis

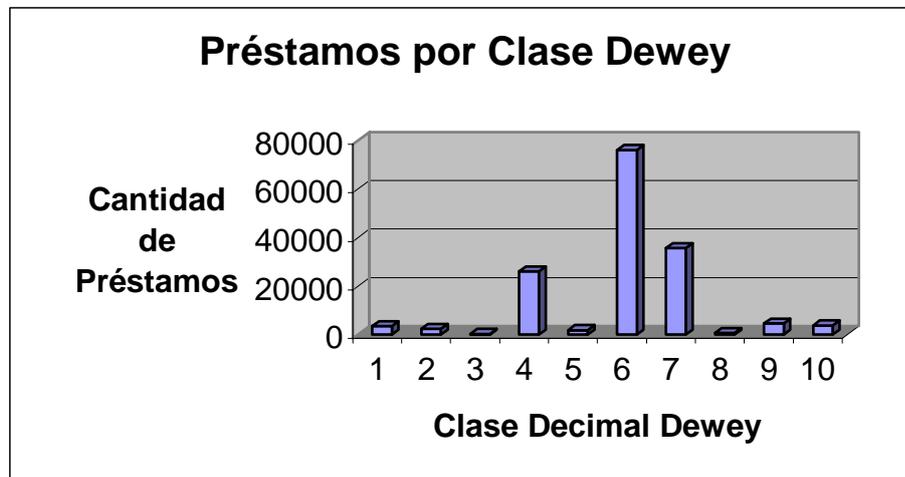
Análisis de los Datos Obtenidos: Como se indicó al principio, el análisis de los datos de movimiento de la colección se concentró en las carreras de Ingeniería que se dictan en la Facultad de Ingeniería de la UNICEN. Estas carreras son: Ingeniería Civil, Ingeniería Industrial, Ingeniería Química e Ingeniería Electromecánica. Los datos revelan que los libros clasificados en la clase 600 (Dewey) representan el 22,96% de todos los préstamos realizados en esta biblioteca para las cuatro ingenierías indicadas arriba.

El desglose de los préstamos totales en esta disciplina es el siguiente:

|                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| <b>Ingeniería Industrial</b>      | <b>7906</b>  |
| <b>Ingeniería Civil</b>           | <b>5083</b>  |
| <b>Ingeniería Electromecánica</b> | <b>6982</b>  |
| <b>Ingeniería Química</b>         | <b>2581</b>  |
|                                   | <b>22552</b> |

Los préstamos realizados para las otras ciencias aplicadas (ciencias de los materiales, medicina, etc.) suman un total de 13914

Los gráficos adjuntos dimensionan las cantidades de préstamos para las grandes clases Dewey (son 10 clases)



Ver **(Anexo I)** Presentación .ppt **(Complemento)** del paper “Análisis Estadístico Preliminar de los Préstamos de un Sistema de Circulación de Bibliotecas”. Caso Especial: Ingeniería

|  |  |
|--|--|
| <p><b>(***)</b><br/> <b>Enfoques de la Administración</b><br/> <b>Aplicados a la Biblioteca UTN-FRBB ↓</b></p> |  |
| <p>Administración científica o clásica</p> <p><b>Autor: Taylor, F.</b></p>                                     |  |
| <p>Características :</p>   |  |
| <p>Universalidad de la Administración</p>  |  |
| <p>Método de Estudios y Mov. En el trabajo</p>   | <p>Contratada como outsourcer de servicios y recursos de información</p>         |
| <p>De su observación que realizó a los procesos productivos surge:</p>   |  |
| <p>1) No existía ningún sistema efectivo</p>   | <p>Idéntica situación existente a mi arribo a la Biblioteca de la UTN – FRBB</p> |
| <p>De trabajo</p>  |  |
| <p>2) No habían incentivos económicos para que los obreros mejoraran su trabajo</p>                            |  |
| <p>3) Las decisiones eran tomadas militar y empíricamente más que por conocimientos científicos.</p>           |  |
| <p>4) Los trabajadores eran incorporados al trabajo sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes</p>        |  |

|   |   |
|---|---|
| Esenciales. Aportaciones de éste enfoque        |   |
|   |   |
| 1) Selección científica                         | Concursos, evaluaciones pertinentes a fin de incorporar Talento Humano con el perfil adecuado a las necesidades de los cargos a cubrir  |
| 2) Establecimiento de cuotas de producción      | Establecimiento de división de áreas y funciones para cada operario   |
| 3) Proporcionar incentivos salariales           | Carentes de Presupuesto Propio, se intenta suministrar y paliar las falencias económicas con ofrecimiento de algunas becas de capacitación, orientación profesional, difusión del logro del personal a cargo, otros |
| 4) Planificación centralizada                   | Si bien la planificación surge de la alta gerencia, se adopta un gerenciamiento creativo, bajo monitoreos y supervisión   |
| 5) Integración del Obrero al proceso            | Totalmente  |
| 6) Supervisión Línea funcional de la producción | Tratado en el punto (2)   |
| 7) Ppio. De control                             | Se cumple plenamente. Tratado en el punto (4)   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |
| Otros autores dentro del mismo enfoque          |   |
|   |   |
| <b>Gant, Henry</b>                              |   |
| Establece Sistema de Bonificaciones             | Tratado en el punto (B) de Taylor (Principios de Dirección de Operaciones)  |

|  |  |
|--|--|
| Aportaciones :                               |  |
| 1) Gráfica                                   | Si bien en la práctica profesional no trabajamos con un diagrama de Gantt real   |
| <b>2) Primas y tareas de Gantt</b>           | Se trata de bonificar al Talento Humano (no económicamente) (no contamos con presupuesto propio) becas, asesoramiento, envío de información profesional atinente a sus intereses |
|  |  |
| 3) Psicología en el Trabajo                  | El objetivo es lograr un nuevo performance de la biblioteca y se trabaja para ello. Siguen el proyecto.  |
|  |  |
| <b>Fallo, Henri</b>                          |  |
|  |  |
| Aportaciones :                               |  |
|  |  |
| 1) Universalidad de la Teoría Administrativa | Comparto éste punto ampliamente  |
| 2) El Proceso Administrativo                 | Es importante trazar una planificación y seguirla, realización de monitoreos de cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo. (Seguimiento). Se cumple en la Bibl. UTN – FRBB |
| De los 14 Ppios. Generales de Administración |  |
| 1) División del trabajo                      | Se cumple  |
| 2) Autoridad y responsabilidad               | La división de áreas y funciones, otorga el sentido de responsabilidad en los empleados. Se cumple   |
| 3) Disciplina                                | Se trabaja de manera ordenada, y ética profesional   |
| 4) Unidad de Mando                           | Se cumple ampliamente  |

|   |  |
|---|--|
| 5) Unidad de Dirección  | Se cumple. (Un mismo plan, un mismo objetivo (misión, visión) institucional                            |
| 6) Subordinación del interés individual al general  | y bajo un mismo jefe<br>Prevalece el interés institucional y no de los empleados en términos generales |
| 7) Remuneración del personal  | No se cumple en términos gles.   |
| 8) Descentralización vs. Centralización   | Se cumple  |
| 9) Jerarquía  | Se cumple  |
| 10) Orden   | En términos gles. se cumple  |
| 13) Iniciativa  | Se cumple  |
| 14) Espiritu de grupo   | (Existe una marcada diferencia entre grupo y equipo) Nosotros conformamos un equipo de trabajo         |
| <b>Esposos Gilbreth</b>   |  |
| Ergonomía   | Mejora continua  |
| <b>ENFOQUE CONDUCTUAL</b>   |  |
| Da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en las empresas. Basado en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y sus necesidades, por ser el Talento Humano el centro en toda organización | Necesidad de concientización de la Alta Gerencia Institucional   |
| <b>Mayo, Elton</b>  |  |
| Aplicación de experimento   | Seguramente se realizan éstas  |

|  |  |
|--|--|
| <p>destinado a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados de la fábrica.</p> <p>Observación por personal capacitado</p>           | <p>prácticas, con monitoreos autorizados (participación del empleado) y otros en los que el mismo es observado en su conducta y desempeño diario sin la participación directa del empleado observación ¿per. se?</p> <p>Lo importante de éste tipo de experimentos es que se hace con la información que se recoge de ésta observación</p> |
| <p>Grupos formales</p>   | <p>Las entrevistas se efectúan mediante psicólogo, como parte del círculo de exámenes y evaluaciones que se efectúan previo a la decisión de incorporación de nuevo Talento Humano</p> <p>Se cumple satisfactoriamente</p>   |
| <p>Grupos Informales</p>   | <p>No se cumple, por cuestiones internas, reciclaje de puestos, previos al contrato de outsourcer, Relación estrictamente laboral muy exitosa.</p>   |
| <p><b>TEORIA X – Y( Mc-Gregor, Douglas )</b></p>   |  |
| <p><b>Aportaciones :</b></p>   |  |
| <p>Filosofías de Dirección Basado en los Valores Culturales en los que ejercen el mando, y la supervisión o la dirección de los subordinados</p> | <p>Los valores son aplicados no sólo a la vida personal, se manifiestan en la profesión y en el desempeño de los cargos directivos</p>   |
| <p><b>A) El supervisor “X”</b></p>   |  |

|   |  |
|---|--|
| <p>Punto 2)<br/>Se debe de seguir un proceso de encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización</p> | <p>Se cumple en términos generales</p>   |
| <p>3) Sus actividades deben ser dirigidas por la gerencia</p>   | <p>Se cumple totalmente.</p>   |
| <p><b>Características de la Teoría “X”</b></p>  | <p>En términos generales se cumple</p>   |
| <p>B) El supervisor “Y” es el optimista en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano el que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas</p>   | <p>Se cumple las características en términos generales del supervisor “Y”</p>  |
| <p><b>TEORIA DE LAS MOTIVACIONES</b></p>  |  |
| <p><b>Abraham Maslow :</b><br/>Aportaciones :</p>   |  |
| <p>Motivaciones Humanas :<br/>necesidades igualadas al motor del hombre</p>   | <p>La escalas de las necesidades de la pirámide de Maslow,</p>   |
|   | <p>En términos gles. se dan dentro de la bibl., las necesidades personales, dependen del individuo, y sus habilidades para potenciarse en sus talentos y</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>ESCUELA<br/>MATEMATICA</b></p> <p><b>Toma de Decisiones</b></p> <p><b>TEORIA DE SISTEMAS</b></p> <p><b>BERTALANFLY,<br/>LUDWING VON</b></p> | <p>aptitudes para mudarse de estados de superación.<br/>El individuo determinará en que extremo de la pirámide se quiere situar<br/>Satisfacción<br/>No Satisfacción<br/>Insatisfacción</p> <p>Todas las decisiones generalmente, tienen algún grado de riesgo. Pero las buenas decisiones, no son producto del azar, sino de la buena y oportuna información y del conocimiento de la probabilidad, a fin de saber cuando asumir un riesgo.<br/>Se cumple generalmente, tomando las previsiones necesarias oportunamente.</p> <p>De la clasificación de los Sistemas rescato los siguientes :</p> <p>D) Por su capacidad de respuesta<br/>Activos<br/>Reactivos<br/>Dinámico<br/>D)<br/>Homeostático<br/>E) Por la predeterminación de su funcionamiento<br/>Probabilísticas<br/>Determinísticos<br/>Interdependientes (Totalmente)</p> |
|---|--|

|   |   |
|---|---|
| <p><b>TEORIA DE CALIDAD TOTAL</b></p>   | <p>Se realizan monitoreos para medir la satisfacción del cliente, con evaluaciones cuanti – cualitativas. (encuestas, aplicación de estándares internacionales, establecimiento de políticas internas y externas para usuarios potenciales.</p> <p>Se aplican los principios en términos gles. de Deming.</p>   |
| <p>Elevar conscientemente la calidad de los procesos, productos y servicios con un objetivo que es ofrecer una mayor satisfacción del cliente</p> | <p>En cuanto a los ppios. De Crosby se dan en términos gles. y no se cumplen los relacionados a las decisiones relacionadas con la economía (presupuesto), y los derivados de ella, por depender de la Alta Gerencia Institucional.</p>   |
| <p><b>CICLO DE CONTROL DE DEMING</b></p>  | <p>Se aplican en términos gles., los pasos del ciclo de control de Deming</p>   |
| <p><b>CICLO DE CONTROL DE ISHIKAWA</b></p>  | <p>Comparando los ciclos de control de calidad de Deming e Ishikawa, en términos gles., con distintas expresiones verbales, se llegan a las mismas conclusiones.</p> <p>Observación:</p> <p>Deming : habla de proyectar en base a una necesidad de mercado (estudio previo), Ishikawa habla de planear (planificación estratégica), Deming habla de hacer como “ejecutar un proyecto”, Ishikawa, habla de</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>JURAN, JOSEPH</b><br/>Adecuación al uso, es también al cumplimiento de las especificaciones</p> | <p>realizar un trabajo previa educación y capacitación de los ejecutores. Luego el primer autor habla de controlar el proceso hasta la etapa final, el consumidor. El segundo autor, habla de “verificar”, el producto permanentemente, y va mas allá de la visión de lo planeado, incluye la satisfacción del cliente (consulta al consumidor) ¿Esta conforme?, podemos mejorar el producto? Y por ultimo los dos hablan de actuar, pero el primero habla de analizar y actuar. Todo el proceso, está dispuesto ha realizar cambios, realizando consultas al consumidor, tomando en cuenta su opinión. ¿Y esto es suficiente? No. Habla de mejora continua. Y el segundo habla sólo de actuar, sólo está dispuesto ha realizar la acción correctiva....</p> <p>En síntesis éste autor hace un resumen de los expuesto por los anteriores autores, ya que éste habla de que se puede planificar la calidad del producto a ofrecer. Pero que se necesita, la parte técnica y humana, para llevarlo a cabo, pero a su vez, se necesita, educación, programas, liderazgo, y habla también de la concientización de la mejora continua., para eso debo establecer metas de mejora. Y habla de “cliente” y sostiene que</p> |
|---|--|

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
|                                 | <p>cliente, debe incluir a todas las personas que potencialmente van a ser nuestros compradores, nuestros consumidores. (Feedback) productor-consumidor</p> <p>Círculos de calidad (resolución de problemas que les afectan a todos los componentes de un grupo dado). Se aplica a la biblioteca, cuando nos sentamos a hablar sobre un problema dado y encontramos puntos de resolución en el, estamos haciendo o integrando un círculo de calidad de "X" TEMA.</p> <p>En los objetivos de un círculo, se deben tener en cuenta, la contribución al desarrollo de la calidad de un proceso dentro de una empresa, teniendo en cuenta el factor humano, y aprovechar las capacidades de cada integrantes (sacar lo mejor de cada uno) Se aplica a nivel interno en la biblioteca, no así a nivel gerencial .</p> <p>¿Cual son los beneficios de los círculos de calidad? En la mejora continua, depende en gran parte del grado de liderismo del coordinador del grupo, del facilitador.</p> |
| <p><b>PARETO (Diagrama)</b></p> | <p>Mediante éste diagrama, se puede identificar en forma clara y objetiva hacia donde enfocar los esfuerzos para la solución de</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | problemas. En realidad no aplico en mi gestión el diagrama científico, pero en la práctica podemos decir que existe un diagrama figurado. |
|--|---|

## *Capítulo VI*

### **Análisis de Negocios**

#### **Aplicación de Matriz BCG**

Al año 2002 la empresa (Biblioteca Frbb) era un negocio **Perro**  
Con los primeros **cambios** realizados la empresa era una **??**  
**(incognita)**

El negocio no era atractivo. No podía competir  
Luego del **Análisis de Situación** de la empresa, y con datos fidedignos, se realizaron **cambios** en la **visión que abarcaría toda la empresa, (Management)** con formulación de **estrategias genéricas**, transformacionales donde la **oferta** fuera **mayor** que la **demand**.

Convirtiéndose la empresa en **(Vaca Lechera)**

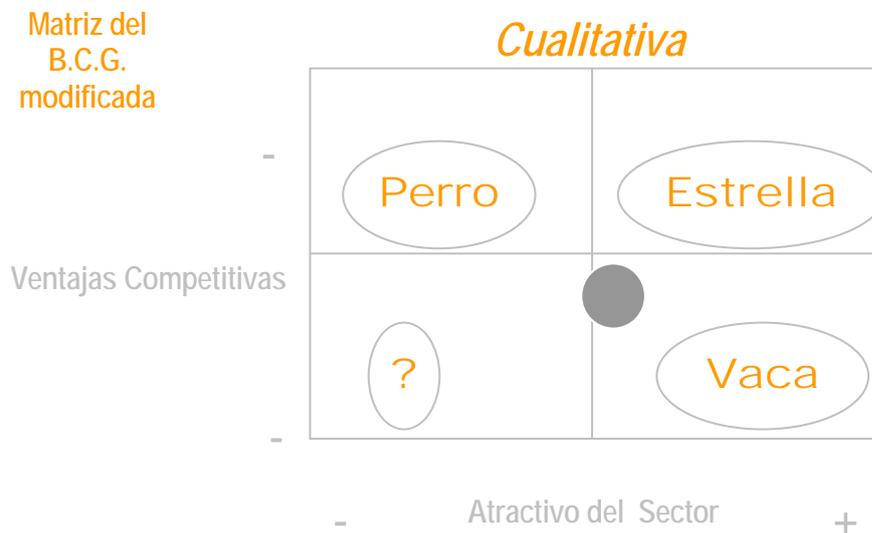
Que como hemos expresado anteriormente generaron **ventajas competitivas** de alto impacto con un **Posicionamiento** fuerte o representativo en la mente de nuestros usuarios que se han convertido en fuertes **atractores** para nuestros competidores **(Vaca Lechera)** abierta a la formulación y apertura de nuevos negocios .

Ejemplo:

**Proyecto de Digitalización de Periódicas** que puede convertirse a futuro en una Base de Datos Referencial de la importancia o nivel de Medline en las Ciencias Médicas.

Cuyos datos serán extraídos por motores de búsquedas desde el documento primario (Sumarios de Periódicas de Ingeniería)  
**(Comercializar)**

# Análisis de Negocios



(Fig. 5)

A la fecha se puede realizar el análisis de la Grilla Actitudinal de la Demanda de la siguiente manera:

El **Cono de Liderazgo** se sitúa entre :

**Diferenciación por Especificaciones**, por ejemplo con la incorporación de **complementos** de servicios existentes.  
**Sustitutos**, a través de la generación de productos de tecnología de software locales, que permitieron la realización de la migración de procesos técnicos y la **sustitución** del ofrecimiento del servicio de Sistema de búsquedas monográficos

**Premium** porque a través de la generación del Proyecto Premio Usuario Activo (PUA) no sólo genero un **atractor intranet**, ya que a la finalización del año académico se tiene en cuenta sólo al usuario (**Frb**), premiando la labor y desempeño académico del hacedor de dicho obsequio, sino la asidua concurrencia a Biblioteca, su conducta y responsabilidad como cliente de la empresa y genera asimismo una **ventaja competitiva estable** o perdurable en el tiempo (**Soft**)

**Posicionamiento por precio** frente al competidor más cercano, “**Biblioteca Central UNS**”, con el que se mantiene convenio

Institucional y se han establecido como hemos visto contraprestación de servicios (Uso de las colec. monográficas) (préstamos domiciliarios), (implementación de Software de desarrollo local **Consys**), y otros, como docentes y alumnos comunes a ambas instituciones que permiten realizar por sí mismos, un análisis de **diferenciación de productos y servicios al cliente** (servicios de referencia electrónica correspondiente al Area Circulación y Referencia como son : renovación de la tenencia de libros vía Teléfono, E-mail, en línea en tiempo real desde la site web de Biblioteca.

**Posicionamiento Dinámico:** Con la visión enfocada en el cliente y el valor agregado de los productos y servicios que se ofrecen

**Core Competente** Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchesi

Acercar con sus productos y servicios “La Biblioteca al Usuario” Hogar, Oficina, PC personal, Notebook, NetWorking. Cumpliendo de ésta manera con los Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias del Futuro previstos por los grandes teóricos como : Anderla, Lancaster y otros.



(Fig.6)

## Generación de Negocios

### Que Hacen Efectivo el Cumplimiento de la Visión

Mejoras de Servicios y Negocios Implementados - Nuevos Negocios y Servicios de Management. Futuros Negocios

Brainstorming :

Site Web (Complemento de Biblioteca Tradicional)

#### **Biblioteca Virtual**

- ✓ Servicios complementos de los ofrecidos in situ
- ✓ Plataforma Sistema On line (Servicios de Referencia Electrónica)
- ✓ Renovación en Línea de la tenencia de libros
- ✓ A partir de la ficha de cliente activo de Biblioteca ofrecer los siguientes servicios:
  - Búsqueda Retrospectiva y Visualización del Material Bibliográfico retirado como usuario/cliente (cita bibliográfica)
  - Mensajería web (Recepción en la ficha cliente) de :
    - Bibliográficos
    - Atrazos en la renovación/devolución del material. en préstamo
    - Cambio de clave

Estadísticas de uso de material bibliográfico según área temática de la colección bajo herramientas estándares. (Tabla de Clasificación Decimal Dewey)

Servicios de Recomendación de Bibliografía Recomendada

Biblioteca Digital (Sustituto) (Reemplaza al libro en soportes tradicionales)

Proyecto Digitalización de Periódicas

Visualización de contenidos temáticos (portadas y sumarios)

Títulos de la colec. y sus respectivas existencias

Futuro Negocio : Comercializar Base Generada a Partir de la Digitalización de periódicas x ejemplo EBSCO (Base Ref. de periódicas de Ingeniería)

Futuro Negocio: Repositorios Institucionales. Integración a Base Tesis (Ej.) Biblioteca Cervantes

Plataforma PRESYS para descarga de Desarrollo Local Software Open Source Outlet (Monomarca) aplicado a Biblioteca Académica – Para Area Circulación y Préstamos (loops generativos)

GC-red (Gestión de Conocimiento en Red) a partir de Lista de Discusión del PRESYS (Software Open Source) Retail – Core Competence

Montaje de Recursos de Suministros de Información Open Archive (Core Competente)

Enseñanza de la Bibliotecología Aplicada a partir de las experiencias compartidas desde el Site Web de Biblioteca Ejemplo: Producción Intelectual del Area Managment Library

Módulo Estadística on line que refleje el movimiento del Area Circulación y Préstamos (Core Competente)

Nuevo Negocio: Escuela de la Bibliotecología en la Práctica a partir de Pasantes Partime que colaboren en tareas auxiliares y de otra índole en la Biblioteca Prof. Ing. Duillo Marchéis (Core Competente).

Aplicación de Indicadores de Evaluación del Desempeño de Biblioteca Académica (Estandarización) – (Calidad)

Herramientas de Managment Benchmarking Cooperativo (Core Competente) Experiencia editada en papers profesionales

Nuevos Clientes a partir de la firma de convenios institucionales (Coopetencia)

Proyectos Cooperantes (Integración de Base de Datos Monográfica Local a otras Organizaciones) Ej. SIU (Loops Generativos)

Proyectos Cooperantes/Cooperativos de integración de las colec. de periódicas locales al C@RPC (Catálogo Regional de Publicaciones Científicas) (Coopetencia) Paradigma Gana - Gana

Proyecto de Managment : (Cataling) orientado a la integración de las colec. de periódicas de ingeniería de las Unidades de Información de las Facultades Regionales de la Universidad

Tecnológica de Argentina. generando a partir de éste recurso GC-red como punto de partida de las negociaciones entre sedes.

Asimismo, como Futuros Negocios se puede plantear la transferencia de Recursos Humanos, Tecnológicos, Monográficos, de habilidades aplicadas a la gestión. (Coopetencia, Cooperación) (Core competente) (Paradigma Gana-Gana)

Propuesta abierta a toda otra inquietud que surja desde los centros participativos regionales **(Ver Anexo II)**

Futuro Negocio CRAI (Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación) (Coopetencia)

Proyecto Catalogación Marc21 (Visualización de Aplicación en el Area Procesos Técnicos de la Frbb del Formato Standarizado on line para importación/exportación bajo ISO 2709 a los fines de optimizar el factor tiempo de una Unidad de Información dada, en el Area Procesos Técnicos simplificando la tarea del catalogador realizando sólo el date entry de los campos locales de dicha Biblioteca

Dicho Proyecto permite al colega Bibliotecario visitante web informarse de los procesos utilizados, los avances en la catalogación Marc21 de la colec. Frbb y otros datos relevantes, como el posicionarse como competidor o trazarse otras estrategias de gestión a los fines de reenfocar el arco de lo hecho hasta el momento en esa Unidad de Información (Coopetencia) (Cooperación) (Retail) (Paradigma Gana-Gana)

Factor de Impacto en la Web (Visualización a partir de una herramienta web (swich) que permite el seguimiento del usuario virtual

Permite observar entre otros los siguientes datos

- ✓ Tipos de Ficheros
- ✓ IP's de usuarios web
- ✓ Tiempo de Visitas
- ✓ Tipo de Búsqueda
- ✓ Software Utilizados en las Búsquedas
- ✓ Robot's visitantes
- ✓ Origen Geográfico
- ✓ % medio de visitas diarias, mensuales, retrospectivas
- ✓ Descargas de Ficheros Free Word accesibles desde la Site Web
- ✓ Tipo de Recursos Consultados

- ✓ Altas almacenadas de Bibliografías Recomendadas desde la Web
- ✓ Sugerencias vertidas desde formulario on line
- ✓ Enlaces remotos sugeridos y visitados desde la Site Web (Ej.) System Library of Congreso ; Fundación de Documentalistas.org, otros
- ✓ Cantidad de Aciertos, ruidos en las búsquedas al OPAC de Biblioteca y a otros recursos locales FRBB
- ✓ Monitoreo de visitas a los nuevos servicios incorporados al Site Web
- ✓ Descargas de documentos más consultados
- ✓ Visitas a las distintas plataformas de recursos ofrecidos Free Word **como :**
- ✓ Cantidad de descargas del Software Open Source
  - IP's de descargas
  - Origen
  - Verasibilidad de los site web desde donde se realizaron dichas descargas
  - Preparación Académica de los Responsables de dichas descargas
  - Nivel Educativo de la Institución desde donde se efectuó la descarga
  - Cantidad de Utilidades, Aplicación y Código descargados por cada usuario o cliente potencial de aplicar el PRESYS a su UI. Esto también ofrece un panorama, si sólo descargan el código fuente, da la pista que lo pueden modificar, investigar, etc.
  - Visitas a los documentos montados en la plataforma PRESYS tales como : Entrevistas, Estadísticas, Site Web que han descargado el Software, Nivel Educativo Institucional, otros
  - Visitas sin resultado a Servicios con Password. Permitirá a futuro reeplantearse al Area Managment Library si se liberan los accesos a dichos recursos
  - Incremento en las visitas diarias, mensuales y retrospectivas
  - Seguimiento del interés del usuario potencial o cliente Frbb en visitar la site web

- Detectar Jacker's, visitas de elementos peligrosos, acosadores virtuales, propagadores de spam pornográficos, fácilmente identificables por origen geográfico, IP's, y datos específicos a los fines de resguardar la seguridad e integridad física, mental y espiritual de los agentes que se desempeñan en ésta UI, por ej. Ante conflictos laborales existentes, y otros motivos de índole legal.

*Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Bahía Blanca  
-Biblioteca y Centro de Documentación-*

*Bahía Blanca 30 /10/06*

### ***Proyecto Digitalización de Periódicas***

#### ***Objetivos:***

*Acercar un atajo al usuario web, interesado en la búsqueda, localización y recuperación de títulos de Publicaciones Periódicas Locales, correspondientes a la Unidad de Información "Biblioteca Prof.Ing. Duilio S. Marchesi".*

*Este recurso será complementario al servicio de referencias de existencias actuales, de los títulos de la colección local editada en el Secs (Herramienta desarrollada por Bireme), para catalogación de periódicas.*

*Asimismo, interactúa con el <http://carpc.uns.edu.ar/> Catálogo Actualizado Regional (Referencial) de Publicaciones Científicas, cuyo contenido refleja los títulos y existencias de revistas, de las bibliotecas cooperantes que lo integran y cuyo Centro Coordinador es: la Biblioteca Central de la Universidad Nacional del Sur, la cual la UI FRBB – UTN, es biblioteca cooperante.*

*Este nuevo recurso de búsqueda complementa el contenido del Proyecto Presentado por la Directora de Biblioteca a/c desde oct.2002 a la fecha : Profesional de las Ciencias de la Información "Analia Vecchi Pomphile". El cual propone la unificación de la colección de periódicas existentes en las 31 sedes de Unidades de Información de las carreras de Ingeniería UTN's*

***(Ver Anexo I)***

#### ***Justificación de la Propuesta:***

##### **CARPC**

Los usuarios Frbb, pueden acceder a la colección de publicaciones

periódicas existentes en el (C@rpc) Catálogo Actualizado Regional de Publicaciones Científicas, cuyo contenido refleja la existencia de los títulos de revistas, de las bibliotecas cooperantes que lo integran. Luego de la localización deberán contactar con el bibliotecario/a responsable de la biblioteca cooperante depositaria del artículo de interés a fin de obtener la fotocopia del mismo.

### ***Limitancias:***

La localización de artículos de interés, la obtienen únicamente con la precisión de la cita bibliográfica, o ubicación tentativa de los mismos, interpretando la colección de la publicación deseada. (Tit., vol, Nro)

*Asimismo, se pueden recuperar aquellas revistas que también están paralelamente en la Biblioteca Electrónica de la SeCyT (Texto Completo) y en el C@rpc*

Los títulos que aparezcan paralelamente en el C@rpc y en la Biblioteca Electrónica Secyt, se visualizan con un logo Secyt del cual podrán acceder al full text, desde cualquier IP (PC o puesto de trabajo) cuya institución mantenga convenio SECYTUNIVERSIDADES.-

Esta interacción entre los títulos comunes existentes en el C@rpc y paralelamente en la Biblioteca Electrónica Secyt intenta suplir las limitantes citadas anteriormente con el ofrecimiento del acceso a los full text de determinados títulos de periódicas

Ir el sitio oficial de CARPC

Ayuda de Referencias Comunes CARPC y Biblioteca Secyt

### ***Limitancias:***

El porcentaje de acceso al texto completo es muy acotado.

*Por tal motivo y a los fines de ampliar el espectro de búsquedas de éste valioso proyecto regional es que desde la Unidad de Información FRBB – UTN, surge “El Proyecto de Digitalización de Periódicas”*

*que consiste en el scaneo de Portadas identificatorias de los títulos a digitalizar e índices temáticos (Resúmenes) de cada fascículo correspondiente a “X Título” de la colección local Este avance ofrece al usuario web, una alternativa*

*más de búsquedas en el marco del Catálogo originalmente*

*Referencial, con la incorporación de estos componentes de mejora continúa que pueden surgir desde cada centro cooperante.*

*El Proyecto fue ideado y dirigido por la Directora de Biblioteca Prof. Analia Vecchi Pomphile, y está siendo ejecutado por el Talento Humano a cargo, correspondientes a las Areas Sistemas, Web Master y Circulación respectivamente.*

*La digitalización ha dado comienzo en el mes en curso.*

*Las carpetas de las colecciones digitalizadas, serán montadas en el Site Web de Biblioteca*

<http://biblioteca.frbb.utn.edu.ar/Proyectos.php?Idioma=es>

*El usuario web dispondrá no sólo del detalle de las existencias de dicho catálogo sino también de la imagen digitalizada de cada volumen con su contenido temático.*

*Se espera un mayor impacto sobre el movimiento de la colección y un mayor número de aciertos en las búsquedas.*

### **Mejoras a Futuro:**

*Como alternativa a futuro se plantea la posibilidad y necesidad de realizar catalogación analítica de periódicas, en formato standarizado*

*Marc21 con una herramienta Open Source para Procesos Técnicos como Catalis <http://inmabb.criba.edu.ar/catalis/catalis.php?p=main>*

*Que contemple el tratamiento de todo tipo de materiales, bajo la aplicación de reglas AACR2 desde una metodología “Date Entry” de los contenidos temáticos en orden de importancia, a partir de los títulos tratados en cada fascículo para la localización y recuperación*

*Desde un motor de búsquedas preparado a tal fin.*

### **Ver Anexo I**

*Bahía Blanca 30 / 10 / 06*

## **Cataloging: GC-red (Gestión del Conocimiento en Red) como propuesta de diseño de una red para crear un catálogo colectivo referencial de publicaciones seriadas especializadas en ingeniería**

*por Analía Vecchi\**

### ***Objetivo***

Como punto inicial de un nuevo modelo de biblioteca universitaria en las sedes

Regionales UTN de Argentina, se pretende difundir la información periódica contenida en las bibliotecas y hemerotecas departamentales de las 31 sedes de las facultades regionales, impulsar las PIC (participación, integración y comunicación) y las TIC (tecnologías, información y comunicación) entre el personal de biblioteca de las citadas bibliotecas.

### ***Introducción***

Cito textualmente el aporte de Flavia Ricci sobre las definiciones de GC-red (Gestión del Conocimiento en Redes):

“¿De qué hablamos cuando hablamos de GC-r? ¿Cuáles son las  
¿Diferencias entre ser miembro y ser participante de una red inteligente?

¿Cuáles son las diferencias entre una lista de distribución o un foro y una red inteligente como GC-red?

La información y el conocimiento que las organizaciones y las empresas necesitan para llevar a cabo con eficiencia su actividad en un entorno competitivo ya no se encuentran localizadas únicamente entre sus paredes. Una parte de este conocimiento se encuentra distribuida en redes electrónicas abiertas.

Este conocimiento no se encuentra organizado ni estructurado, sino que surge de manera caótica. Es necesario entonces establecer metodologías y herramientas que permitan gestionar y administrar ese conocimiento en red de manera de organizarlo, estructurarlo, sistematizarlo en una base de conocimiento capaz de generar productos de conocimiento diseminables y aprovechables para

otros. La GC-red, solo puede darse en entornos colaborativos diseñados para promover la interactividad entre sus miembros y para registrar intercambios que surjan, y formen una base de conocimiento. La \* Directora de la Biblioteca, Facultad Regional Bahía Blanca (FRBB), Universidad Tecnológica Nacional.

creación de estos entornos es lo que nos lleva a las redes inteligentes y a las comunidades virtuales de conocimiento.

Una red de conocimiento es aquella que se construye alrededor de objetivos concretos, integrada por la gente interesada para alcanzar esos objetivos, y dotada de un espacio virtual donde toda la actividad queda registrada y organizada en una base de conocimiento común, gestionada, estructurada, buscable y diseminable

Las redes inteligentes son una especie de “fábricas de conocimiento”, espacios determinados fundamentalmente por la interacción de sus participantes.

Una red inteligente es el revés de internet, en ésta tengo que usar buscadores, ya que se encuentra diseminada por la red, sin conocer su ubicación, pierdo tiempo y dinero.

En una red inteligente tengo que promover que ésta la produzca y que se convierta en conocimiento a través de las interacciones y su uso.

La potencia de una red inteligente se multiplica por el cuadrado de sus nodos (sus puntos de conexión con otras redes de similares características). Esta actividad, desde el punto de vista de la inteligencia colectiva que gestiona la red, no tiene que estar circunscripta a quienes desempeñan la labor de gestores de conocimiento en red, de hecho todos podríamos y deberíamos cumplir con esta función.

La idea es sentirse representado, por lo que otros participantes ya están expresando, hasta la intervención directa para exponer puntos de vista o áreas temáticas nuevas.

Los miembros de la red son los que alimentan el espacio virtual con sus (debates, ideas, expertos, documentos).

La gestión de conocimiento en red tiene que ser dinámica, como sucede todas las redes que se precien de encarar la inteligencia individual y colectiva de sus miembros, siempre que estos la expresen y encuentren el espacio y los mecanismos para hacerlo”**1**.

Es necesario tener en cuenta la importancia de la tecnología e interfase utilizadas para propiciar relaciones virtuales eficientes, como expresa José Luis Patiño en *La metáfora como interfase virtual*: “cuántos buenos proyectos pueden fracasar por no poder integrar a los participantes de una red”. Patiño nos introduce a la estructura del cerebro y nos habla de sus dos hemisferios, uno dominante y otro dominado, el uno está dominado por la razón y el otro, por las emociones (factores como “poder”, “de quien surgió la idea” o “de qué institución”, “nos plegamos al proyecto o no”, dejando de ver el objetivo a cumplir en este caso la interactividad de la información seriada contenida en las bibliotecas UTN, por citar un ejemplo.

Por último Patiño expresa que para que la información global **del no-dominante, llegue al dominante** es necesario que no haya bloqueos en las vías de conexión, que no existan ruidos que distorsionen el verdadero significado de lo que se quiere lograr.

Extrapolando esta información a más de un cerebro, Patiño concluye que **“este proceso se repite cuando la comunicación no es ya entre partes del cerebro, sino entre varios cerebros”**<sup>2</sup>.

### **Planeamiento estratégico**

Tomando el modelo de planeamiento estratégico de REBIUN (Red de Bibliotecas Universitarias Nacionales de España)<sup>3</sup> y a fin de impulsarlo en las bibliotecas universitarias en el marco de las Facultades Regionales de la Universidad Tecnológica Nacional de Argentina, se propone el siguiente proyecto de red. Líneas de trabajo y objetivos estratégicos a seguir:

**Area de actuación:** modelo de biblioteca universitaria

- *Línea estratégica 1:* impulsar la construcción de un nuevo modelo de biblioteca universitaria, concebida como parte activa y esencial de una mejora que consiste en compartir recursos para el aprendizaje y la investigación

**Area de actuación:** tecnologías de la información

- *Línea estratégica 2:* potenciar el desarrollo de las TIC y las PIC en las bibliotecas y apoyar su implementación y mantenimiento

**Áreas de actuación:** recursos electrónicos de información

- *Línea estratégica 3:* ofrecer un conjunto de información electrónica multidisciplinar.

**Área de actuación:** formación de personal

- *Línea estratégica 4:* incrementar el nivel de formación profesional continua de los bibliotecarios

**Área de actuación:** organización y administración

- *Línea estratégica 5:* definir un modelo de organización y funcionamiento tomando el modelo de REBIUN, ajustándolo a la realidad de las facultades UTN.

Del análisis elevado por los pares evaluadores (CONEAU) Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, de la Universidad Tecnológica Nacional Argentina en su conjunto, se puede hacer resumen FODA del cual surgirá un planeamiento estratégico propio a implementar en las 31 bibliotecas regionales. Es necesario crear un comité con un representante de cada universidad en el área biblioteca (responsable de la misma), contar con grupos de expertos en las cuestiones que se consideren prioritarias de acuerdo con las líneas estratégicas del momento.

Será importante a) definir las competencias y responsabilidades del comité y los grupos de expertos,

b) realizar una planificación anual para todas las bibliotecas y difundirlo,

c) establecer un plan de comunicación entre los miembros de la red y potenciar la coordinación en la red mediante la incorporación de personal estable y afectado solamente al área biblioteca, para la cual será capacitado,

d) impulsar la capacitación continua afectada al área. Realizar jornadas rotativas de capacitación y divulgación de los servicios, desarrollos tecnológicos,

e) planificar espacios e incorporación de equipamiento para mejorar la interacción entre los usuarios y el sistema,

f) deberá existir una clara definición de los recursos económicos necesarios para dar sustentabilidad al proyecto.

### ***Justificación de la propuesta***

Se ha reconocido en la literatura un cambio de paradigma de enseñanza universitaria que tiende a pasar de un sistema basado en la enseñanza a un sistema enfocado en el aprendizaje.

Este nuevo enfoque requiere el soporte de todo tipo de recursos, tanto de información como tecnológicos, pedagógicos, etc. De este nuevo paradigma de enseñanza universitaria necesariamente surgen cambios institucionales que llevan a su vez hacia un nuevo paradigma de las unidades de información del futuro, que es *ahora*<sup>4</sup>, centradas en el usuario o cliente y el valor agregado de los servicios de información.

En el ámbito de las bibliotecas de las facultades regionales de la UTN es necesario implementar un cambio real que promueva el intercambio de recursos tecnológicos, informativos y comunicacionales y que permita la identificación y adopción de criterios para la mejora global de los servicios de bibliotecas de la institución.

La propuesta de trabajo se basa en el modelo C@RPC desarrollado en la Universidad Nacional del Sur<sup>5</sup> del cual participa como biblioteca cooperante, la FRBB de la UTN.

En tiempos de crisis económicas, de partidas de dinero insuficientes, el gran volumen de los recursos de información existentes y la complejidad del mercado de la información hacen necesaria la cooperación y la negociación colectiva para la contratación o implementación de recursos de información electrónica. Esto supone un beneficio importante para un sistema de bibliotecas integrado.

### *Componentes de la propuesta*

#### *Tecnología*

Servidor web para bases ISIS u Open ISIS

*Software* Secs (Bireme)

Aplicación web C@RPC, desarrollada en Universidad Nacional del Sur

(UNS) y adaptada para Cataloging.

#### *Recursos humanos*

Un coordinador por sede\*, cuyo rol será responder a consultas, preparar instructivos, anunciar avances, cambios, etc.  
Un responsable del centro coordinador (rol transferible, rotativo),  
Un colaborador externo de la Biblioteca Central UNS.

### *Tiempo*

La red permanecerá a través del tiempo, será retroalimentada con los aportes que generen las distintas sedes UTN del país.

La red impulsará el desarrollo del catálogo temático referencial de las ramas de ingeniería, promoviendo la difusión de la información periódica distribuida en las distintas sedes. Dará alcance y acceso a docentes e investigadores de ésta casa de estudios y de quienes quieran consultarlo.

Utilizando la tecnología disponible en sedes regionales y apoyándonos en el espíritu de colaboración y contraprestación de servicios entre la Universidad del Sur y la FRBB –rol asumido desde hace varios años– tomaremos bajo formas legales y documentadas la aplicación C@rpc desarrollada por la UNS, cuyas funciones se detallan brevemente:

La edición de los títulos y sus respectivas existencias se realizará sobre plataforma SECS, distribuida por BIREME (Red de Bibliotecas de Medicina y Ciencias de la Salud) de Brasil, que se adapta para el objetivo propuesto en este trabajo.

Las unidades cooperantes trabajarán para producir un lenguaje controlado basado en una adaptación de SPINES, tesoro de Política Científica desarrollado por CINDOC de España y editado por la UNESCO6. Se evaluarán las alternativas de lenguaje natural que enriquezcan las capacidades de recuperación de información y se aplicarán conceptos de control de calidad de los términos utilizados.

Cataloging es sólo uno de los elementos de la red. Cada moderador se comunicará con el resto generando gestión de conocimiento en red. El centro coordinador será la sede desde donde surgió el proyecto (FRBB) y dicha función será rotativa con una frecuencia a acordar.

El centro coordinador distribuirá las claves para acceso desde la interfaz web en la cual estarán disponibles distintas opciones de administración del sistema.

Los coordinadores tendrán acceso a privilegios de uso de los datos bibliográficos disponibles, por ejemplo, importación y exportación de registros MARC21.

En la interfaz web, cada título Cataloging existente en la biblioteca electrónica de Secyt (Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva)

(<http://biblioteca.secyt.gov.ar/>) tendrá un enlace al texto completo del documento (*fulltext*) o documento fuente.

En caso de que no existir texto completo en forma electrónica, los usuarios de la red tendrán la posibilidad de acceder al artículo, solicitando una copia mediante correo electrónico.

Finalmente la red generará un espacio abierto a la comunicación y al crecimiento de las distintas sedes UTN, permitirá compartir ideas, desarrollos de *software*, trabajar bajo estándares internacionales, aunar esfuerzos, ser productores y gestores de conocimiento en red.

Cabe acotar que para la implementación de esta propuesta se llevarán a cabo talleres de capacitación *in situ* de las facultades que se sumen al proyecto.

Lo que se describe arriba sigue al proceso institucional ya iniciado por el rectorado de la Universidad Tecnológica Nacional tendiente al desarrollo de recursos comunicacionales con el principal objetivo de resolver un tema crítico para una institución con las características de la UTN: integrar las 31 sedes y mantener una fluida comunicación entre ellas más allá de las distancias a través del uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para la tele-gestión y la teleeducación

([http://www.edudistan.com/experiencias/utn\\_contacto.htm](http://www.edudistan.com/experiencias/utn_contacto.htm)).

## ***Referencias***

1. Ricci, Flavia. “La gestión práctica de conocimiento en red (GC-r), 4 abril 2002,  
[http://www.gc-red.com/documenta/aportacion\\_imp.cfm?nom\\_aportacio=GCre d\\_Documenta/](http://www.gc-red.com/documenta/aportacion_imp.cfm?nom_aportacio=GCre d_Documenta/) [consultado el 28 de enero de 2004].

2. Patiño, José Luis, citado en “Daniel Sandin: de la interfase a la Teleinmersión”, debate producido entre agosto y octubre de 2002, en III Jornada en.red.ando: Los entornos de trabajo colaborativo.
3. REBIUN, Red de Bibliotecas Universitarias Nacionales, Plan Estratégico,  
<http://www.rebiun.es> [consultada el 28 de enero de 2004].
4. Vecchi, Analía. “Nuevos paradigmas para las unidades de información del futuro”, 12 feb. 2004, AHDI-Asociación Hispanoamericana de Documentalistas en Internet,  
<http://www.documentalistas.com>
5. C@R-PC, Catálogo @tualizado Regional de Publicaciones Científicas,  
<http://recinfo.uns.edu.ar/carpc/index.php> [consultado el 23 de abril de 2004].
6. Tesoro para el tratamiento de la información sobre ciencia y tecnología.  
Desarrollado por el Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC)  
de España, comprende términos en castellano, inglés y francés  
<http://pci204.cindoc.csic.es/tesauros/SpinTes/Spines.htm>

### Literatura complementaria

*Proyecto Kyte.* El proyecto KITE implica a un consorcio de ocho universidades que colaboran para crear y difundir la tecnología e integrarla en el conocimiento en el sector de la enseñanza.  
<http://kite.missouri.edu/>

Facultad Regional Bahía Blanca  
11 de Abril 461 - Teléfono: 054 (0291) 455 - 5220. Interno: 115  
[biblioteca@frbb.utn.edu.ar](mailto:biblioteca@frbb.utn.edu.ar)

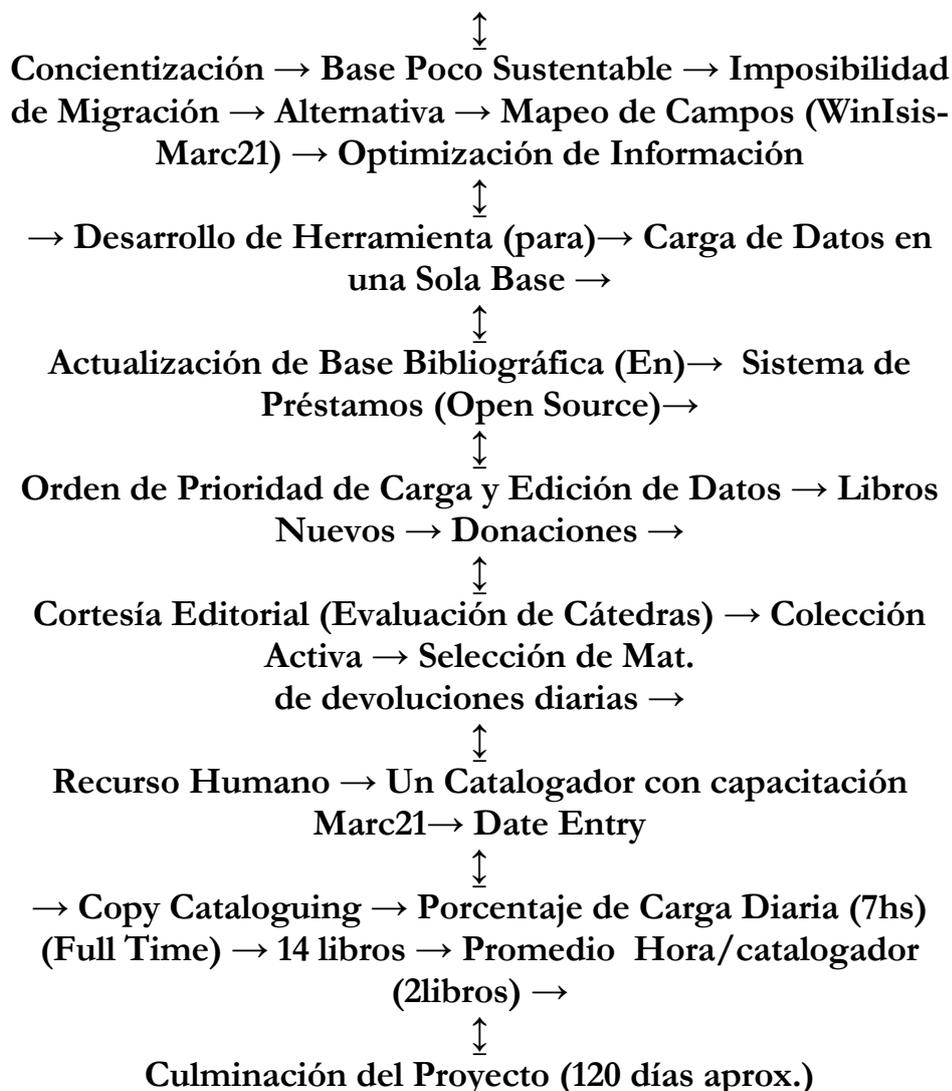
## Elaboración y Dirección del Proyecto

Prof. Analia Vecchi Pomphile

Directora de Biblioteca

Proyecto “Proceso de Catalogación Marc21 Colección Biblioteca y Centro de Documentación UTN – Frbb”

### Area Procesos Técnicos



La **GERENCIA DE INFORMACION** es todo lo relacionado con la obtención de la **INFORMACION** adecuada, en la **FORMA** correcta, para la **PERSONA** indicada, al **COSTO** adecuado, en el **TIEMPO** oportuno, en el **LUGAR** apropiado, para tomar la **ACCION** correcta (6)

La gerencia de las unidades de información del futuro debe moverse hacia un modelo que tienda a una organización horizontal por procesos, debe ejercer un liderazgo transformacionalista, el enfoque debe estar dado hacia el usuario/cliente, debe motivar al grupo, la estructura debe ser interdependiente. Debe tender sus servicios hacia mercados locales/globales, es decir pensar globalmente, pero actuar localmente. Las ventajas tienen que estar dadas por el tiempo – llegar en el momento oportuno- Las expectativas de los profesionales de la información debe estar dada por el crecimiento personal, debe darse un equipo de trabajo a fin que el producto que se genere sea óptimo, en el mismo debe existir compromiso y participación personal.

Las organizaciones que involucran a todos en las continuas mejoras, que convierten la satisfacción de los usuarios en la primera prioridad, que valoran a las personas tal como son, y que ven su sistema como un baúl de tesoros, lleno de oportunidades – estas organizaciones son las mejores que conocemos- Su entusiasmo es infeccioso, sus compromisos inspiradores

Debemos tender a las organizaciones inteligentes, creando un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y como puede modificar

Podemos sintetizar hasta aquí que los nuevos **PARADIGMAS** de los sistemas de información de cara al futuro tendrán al **USUARIO** como centro y este condiciona el diseño y operación de los mismos, por otra parte los procesos productivos informacionales constituyen procesos de agregación de **VALOR AGREGADO** a la información.

La organización deja de considerarse un mecanismo y tiende a concebirse como un organismo vivo dotado de inteligencia. La inteligencia corporativa estructura internamente las organizaciones y les permite reaccionar ante los cambios del entorno apoyándose en el uso de la información.

Algunas características de este tipo de organización son:

Están siempre alerta a los sucesos del entorno

Tienen estructuras organizativas y reglas de juego que aseguran flexibilidad y rapidez de información

Los individuos y grupos de la organización se articulan y contribuyen con todo su potencial

Cada miembro de la organización está constantemente expuesto al del mercado y a las expectativas del cliente

Los proyectos de la organización son concebidos, compartidos y asumidos y las estructuras de trabajo están centradas en problemas, sin la asfixia de la jerarquía.

La organización garantiza a cada funcionario un trabajo inteligente, útil, desafiante, invirtiendo además en la formación permanente del funcionario.

En el campo de la producción de bienes y servicios, el mundo atraviesa por uno de los momentos de mayor innovación y cambio, basado en el CONOCIMIENTO, que contribuye actualmente al más costoso de los recursos.

Los cambios en el sector de la información provocados por los nuevos PARADIGMAS ORGANIZACIONALES, determinan un proceso intensivo para ajustar los procesos productivos vigentes, diseñar nuevos componentes de estos procesos e incorporar nuevos.

El mercado actual ofrece servicios de información y productos con alto valor agregado intelectual –estados del arte, integración de información referencial, gráfica, numérica, sonido, con valor agregado tecnológico – búsqueda en texto completo, integración de texto, sonido e imagen -.

### *Tendencias del mercado de información*

Los estados ceden espacios a la iniciativa privada, lo que genera una calidad distinta de la información, al menos en su contenido y dinámica

Los estados asumen más bien una actitud reguladora y/o fiscalizadora, manteniendo su demanda de información, pero bajo un contexto diferente

Las empresas privadas aumentan su acción y por lo tanto su peso relativo en la orientación tecnológica y de necesidades de información.

La generación de los tomadores de decisión requieren más y mejor información elaborada.

Los usuarios aumentan su interacción basada en las ventajas de la tecnología de Hardware y software.

La inversión en información aumenta en función de una gestión efectiva.

Generación de espacios de trabajo para los expertos con operatividad y base tecnológica.

Necesidad de adherir a una interrelación amplia y eliminación de una actitud definitiva frente al cambio de la demanda.

El financiamiento otorgado a través de la cooperación internacional tenderá a disminuir o cambiar en su estructura y probablemente su destino.

### **Conclusión Final :**

Se cumplen ampliamente los objetivos institucionales presentados en el planteo del problema siguiente :“A Octubre 2002, la Facultad Regional Bahía Blanca, Universidad Tecnológica Nacional no cuenta con un Library Management a fin a las necesidades y requisitos requeridos para la acreditación de las carreras de Ingeniería Coneau”

**Las carreras de Ingeniería de la Facultad Regional Bahía Blanca, han acreditado por el término de 3 (tres) años, con observaciones de distinta índole que ya fueron resueltas satisfactoriamente.**

### **Comprobación de Hipótesis:**

Se demostró la capacidad de generar cambios transformacionales en la Unidad de Información Prof. Ing. Duillo Marchesi, otorgarle el énfasis de empresa necesario, a fin de dar cumplimiento con la misión y visión de Biblioteca de establecer un nuevo modelo de Paradigma de Biblioteca Universitaria, de cara al futuro que es “ahora” y que involucra la integración de áreas afines a toda la empresa (Library Management) centrado en el usuario o cliente y el valor agregado de los productos y servicios de información que acompaña al nuevo Paradigma de enseñanza superior, que tiende a pasar de un modelo basado en la enseñanza, a un modelo basado en el aprendizaje y la investigación  
A futuro, queda por implementar legalmente el “CRAI” de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Bahía Blanca.

### **Palabras Finales :**

Finalmente, expreso que cada institución tiene sus propias peculiaridades, necesidades y circunstancias y la implementación de un servicio empresarial tomará formas, dependiendo, de sus características individuales. La meta final es genérica: convertir la biblioteca en una organización orientada al cliente, flexible que pueda responder rápidamente a los cambios en las tecnologías de la información disponibles por los fabricantes y las habilidades

técnicas cada vez más sofisticadas, y necesidades de los usuarios de las bibliotecas. El modelo tradicional de ser sólo facilitadores de libros, con una sonrisa y en silencio, quedó atrás. Debe ser reemplazado por aquel en que la biblioteca muestre ser el punto central de su institución, y esté lanzado hacia la supercarretera informática.

La biblioteca que pueda tener éxito será aquella en la que sus empleados comprendan este enfoque empresarial, y motivarlos a examinar y cambiar sus trabajos y servicios con un nuevo juego de ideales, estrategias y objetivos. En una empresa las personas pueden generar valor para los clientes con los productos que hacen o servicios que prestan. Pueden generar valor para los dueños, al trabajar para producir ganancias y pueden generar valor entre ellos mismos aprendiendo, haciendo cosas juntos y mejorándose continuamente

¿Cómo hacer para que los empleados hagan las contribuciones que uno cree que son capaces de hacer? ¿Cómo hacer para que tengan iniciativa, que crezcan y se desarrollen, y se identifiquen con la firma?

Hay que darles un sentido de misión, la idea que trabajan por una causa, o sea trabajar en nombre de algo importante. Sólo trabaja bien aquel que siente que lo que hace es importante. Hace algunos años la planificación estratégica estaba en la lista de lo que todos debían hacer. Ahora estamos en la época del establecimiento de misiones, plan estratégico, metas y objetivos y lo examina desde la perspectiva de un servicio empresarial enfocado al cliente. o sea misión enfocada No existe una empresa sin clientes, debemos crear y mantener nuestros clientes, de lo contrario no es posible obtener ganancias, desarrollar a la gente y crecer como organización.

Los clientes son personas que buscan soluciones, tangibles o intangibles. El cliente compra un servicio o un producto porque le brinda un servicio o un beneficio. La tarea de cada empleado y en este caso los bibliotecarios deben asegurarse que el cliente obtenga el resultado que busca.

Los cambios reales en las bibliotecas ocurrirán con naturalidad en la medida en que se asuman consideraciones efectivas acerca del enfoque empresarial dado dentro del ambiente de servicios, permitiendo que nuestras funciones y actividades se modifiquen al igual que nuestras unidades de información. En la que se desarrollen nuevas habilidades, donde primen las nuevas tecnologías, herramientas gerenciales y actividades de comunicación que conviertan al usuario en un experto de información, mutándose con el bibliotecario de la era electrónica, que se convertirá a nivel profesional en el colega de químicos, físicos, docentes y otros especialistas.

En contraproducción de los que ven en las nuevas tecnologías “un peligro”. Los profesionales familiarizados con la multiplicidad de fuentes de información electrónica y capacitados para explotarlos verán aumentar el valor potencial de sus conocimientos. Si asumimos este nuevo rol de bibliotecas y bibliotecarios caminaremos hacia la creación de un óptimo futuro que ya ha comenzado y que en la Biblioteca y Centro de Documentación Prof. Ing. Duillo Marchéis, descollará con un futuro CRAI (Centro de Recursos de Aprendizaje e Investigación)

## BIBLIOGRAFÍA

1 PRITCHETT, Price P.H.D. “Cambio de cultura”. Dallas, Prichett Publishing, 1993. En: “Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias para el Futuro” por Vecchi Pomphile , Analía

2. SCHANK, Roberto C. “The cognitive computer on lenguaje. Learning and artificial intelligence”, Reading, Adisson-Wesley, 1984.

En: “Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias para el Futuro” por Vecchi Pomphile , Analía

3 AMAT, Nuria. “La biblioteca electrónica.” Madrid, Fundación Sánchez Ruiperez/Pirámide, 1990. En:  
En: Vecchi Pomphile , Analía “Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias para el Futuro” <http://www.documentalistas.com>

4 ANDERLA, G. “La información en 1985. Necesidades y recursos. Madrid, OCDE, 1975.  
En: Vecchi Pomphile , Analía “Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias para el Futuro” <http://www.documentalistas.com>

5 LANCASTER, F W. “Libraries and libraries in an age of electronics. Arlington, Information Resources Press, 1982  
En: Vecchi Pomphile , Analía “Nuevos Paradigmas de Bibliotecas Universitarias para el Futuro” <http://www.documentalistas.com>

6 BIASCA, Rodolfo. ¿Somos Competitivos? ; Análisis estratégico para crear valor. [1ª ed.]. Buenos Aires, Granica, 2001. p. 32

7 Idem

8.- Paper Liderazgo. Fuente referencial :  
<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>